

Dr. Kamaruddin Tone, M.M

# KINERJA DOSEN PTAI KOPERTAIS WILAYAH VIII

UNIVERSITAS SAMUDERA  
ALAUDDIN  
MAKASSAR



**Kamaruddin Tone**



# **KINERJA DOSEN PTAI KOPERTAIS WILAYAH VIII**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**ALAUDDIN**  
MAKASSAR  
MAKASSAR

Penerbit  
Pusaka Almaida

*Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)*

Tone, Kamaruddin

Kinerja Dosen PTAI Kopertais Wilayah VIII/ Kamaruddin  
Tone, Makassar, Pusaka Almaida, 2017

vi, 186 hlm.; 16 X 23 cm  
ISBN: 978-602-5574-19-1

Cover design : NHZ  
Setting/Lay out : Margono Setiawan

Sanksi Pelanggaran Pasal 44 Undang-undang Nomor 12 Tahun 1997 Tentang Perubahan atas Undang-undang No. 6 Tahun 1982 Tentang Hak cipta sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1987.

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah)
2. Barang siapa yang dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah)

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis telah dapat menyelesaikan buku ini dengan judul “Kinerja Dosen PTAI Kopertais Wilayah VIII” walaupun sangat sederhana.

Dalam perjalanan proses penyelesaian program Doktor ini, penulis memperoleh suatu kesadaran yang tinggi untuk membenahi keterbatasan kemampuan yang dapat meningkatkan wawasan dalam mengikuti suatu perubahan ilmu dan pengetahuan. Kesadaran inilah yang memberikan motivasi tinggi untuk terus mengingatkan kembali bahwa menggali ilmu pengetahuan harus dilakukan melalui proses yang terus menerus berjalan.

Dengan selesainya buku ini, penulis sepenuhnya mengakui dan menyadari tidak terlepas dari bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak, meskipun tanggungjawab akhir penulisan buku ini berada pada penulis sendiri.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dan setimpal dari Allah Subhahanahu Wataala. Amin

**Wassalam,**

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>v</b>
<b>Bab I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>Bab II. POTENSI DOSEN .....</b>	<b>13</b>
A. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
B. Kompetensi SDM .....	16
C. Kepemimpinan .....	25
<b>Bab III. BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI.....</b>	<b>39</b>
A..Budaya Organisasi .....	39
B..Komitmen Organisasi .....	51
C..Dimensi Komitmen Dalam Berorganisasi .....	61
<b>Bab IV. K I N E R J A .....</b>	<b>67</b>
A. Pengertian Kinerja .....	67
B. Penilaian Kinerja .....	72
C. Motivasi Kerja .....	77
<b>Bab V. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA DAN KINERJA DOSEN .....</b>	<b>95</b>
A. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	95
B. Pengaruh kompetensi terhadap Motivasi Kerja .....	98
C. Pengaruh kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja .....	101
D. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja dosen .....	104
E. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja .....	107



F. Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja dosen.....	110
G. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja dosen .....	113
H. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja dosen .....	116
I. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja dosen.....	120

## **Bab VI. HASIL PENELITIAN TERHADAP KINERJA**

<b>DOSEN PTAI .....</b>	<b>123</b>
A. Karakteristik Responden .....	123
B. Deskripsi Variabel Penelitian .....	124
C. Uji Validasi dan Reabilitas Instrumen Penelitian .....	134
D. Pemeriksaan Asumsi Structural Equation Modeling (SEM) .....	137
E. Pengujian Model Pengukuran ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ) .....	140
F. Hasil Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) .....	153

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>181</b>
-----------------------------	------------



# BAB I

## PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi memiliki posisi yang sangat strategis dalam rangka menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, untuk itu dibutuhkan kesiapan perguruan tinggi dengan segala perangkatnya termasuk tenaga akademik (dosen) sebagai penggerak utama aktifitas pembelajaran, sehingga dosen harus mendapatkan pembinaan karier yang terencana dan terutama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. (Pasal 1 ayat 2 Undang-undang Republik Indonesia No. 15/2005 Tentang Guru dan Dosen). Implementasi dari undang-undang tersebut mewajibkan dosen untuk memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, dan memenuhi kualifikasi lain (sehat jasmani dan rohani) yang dipersyaratkan oleh satuan pendidikan tinggi tempat dimana dosen tersebut bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmunan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, termasuk dosen yang mengabdikan pada Perguruan Tinggi Keagamaan yang diselenggarakan oleh pemerintah yang selanjutnya disebut sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan (PTKN), yaitu Perguruan Tinggi di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia (Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014).

Keberhasilan dalam memenuhi tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja dosen. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap Perguruan Tinggi berusaha berupaya secara terus-menerus untuk meningkatkan kinerja dosennya dalam mendukung pencapaian visi dan misi perguruan tinggi.

Studi yang dilakukan Komaki *et al.* (1982); Abraham (2004); Carson *et al.* (2007); Maharani (2015); Noor *et al.* (2015) bertujuan untuk menganalisis antesedent variabel kinerja dosen, menunjukkan bahwa dari beberapa variabel yang dianalisis, komitmen organisasi, kepemimpinan (gaya kepemimpinan transformasional), kompetensi dan motivasi kerja terbukti sebagai antesedent dari kinerja dosen.

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada BAB IV kualifikasi dan kompetensi, pasal 7 ayat 2 berbunyi: Kompetensi Dosen sebagai agen pembelajaran meliputi; (1), kompetensi pedagogic, (2), kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan, (3), kompetensi profesional. Tetapi pada pembahasan ini, hanya dibatasi pada kompetensi kepribadian. Kemampuan pribadi meliputi; (1), kemampuan mengembangkan kepribadian, (2), kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi, (3), kemampuan melaksanakan bimbingan dan penyuluhan.

Dalam rangka penyelenggaraan pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, maka penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi Pegawai Negeri Sipil, dalam Peraturan Pemerintah ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan



langsung PNS yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, (Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011).

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian, (Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011).

Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Kopertais Wilayah VIII SulSelbar tahun 2014 merupakan pemenuhan kewajiban dari mandat yang diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. LAKIP tahun 2014 ini merupakan laporan kinerja tahun ketiga atas pelaksanaan rencana strategis (Renstra) Kementerian Agama RI tahun 2012--2014. Laporan akuntabilitas kinerja ini melaporkan tingkat pencapaian sasaran strategis dan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana tercantum dalam dokumen Penetapan Kinerja (PK) Tahun 2014 Kementerian Agama RI yang telah diperjanjikan.

Melalui laporan akuntabilitas kinerja (LAKIP) ini diharapkan dapat memberikan gambaran objektif tentang kinerja dosen dan perkembangan dosen tahun 2014 yang telah dihasilkan oleh Kopertais Wilayah VIII SulSelbar dalam bidang pendidikan Islam. Selain itu, semoga laporan ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan penilaian keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program, bahan evaluasi, penyempurnaan dokumen perencanaan dan sebagai bahan masukan dalam perbaikan dalam perumusan kebijakan bidang pendidikan Islam pada Perguruan Tinggi Agama Islam dalam lingkup Kopertais Wilayah VIII di SulSelbar.

Dalam memberikan penilaian tingkat capaian kinerja dosen setiap indikator, dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran yang dikategorikan menjadi 5 (lima) kategori. Skala Pengukuran Tingkat Capaian Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam dalam lingkup Kopertais Wilayah VIII di SulSelbar dapat dilihat pada tabel tersebut:

Berdasarkan pengukuran kinerja outcome, rata-rata capaian kinerja Kopertais Wilayah VIII SulSelbar tahun 2014 adalah sebesar 108,24%. Dari sebanyak 66 IKU Kopertais Wilayah VIII SulSelbar, sebanyak 36 IKU (55%) capaian kinerjanya memuaskan, 19 IKU (29%) capaian kinerjanya sangat baik, IKU (8%) capaian kinerjanya baik, 3 IKU (5%) capaian kinerjanya cukup, dan 3 IKU (5%) capaian kinerjanya kurang. Sebagaimana tabel tersebut:

Tabel.1.  
Capaian Kinerja Dosen Kopertais Wilayah VIII

Tahun	Rentang Capaian	Kategori Capaian	Jumlah IKU	%
2010	Capaian $\geq 100\%$	Memuaskan	36	<b>55%</b>
2011	$85\% \leq \text{Capaian} < 100\%$	Sangat baik	19	<b>29%</b>
2012	$70\% \leq \text{Capaian} < 85\%$	Baik	5	<b>8%</b>
2013	$55\% \leq \text{Capaian} < 70\%$	Cukup	3	<b>5%</b>
2014	Capaian $< 55\%$	Kurang	3	<b>5%</b>

Sumber : Rekap Data Emis Kopertais Wilayah VIII (2015).

Berdasarkan pengukuran kinerja dosen, rata-rata capaian kinerja Kopertais Wilayah VIII. Tahun 2014 adalah sebesar 87,12%. Dari sebanyak 10 program Kopertais Wilayah VIII, sebanyak 5 (50%) program capaian kinerja dosen sangat baik, 5 (50%) program capaian kinerja dosenya baik.

Menurut Greny (2004:1) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan satu kesatuan antara manajemen dan sumberdaya manusia. Manajemen adalah organisasi pengembangan segala potensi yang dimiliki oleh manusia dalam menjalankan aktivitasnya, sedangkan sumberdaya manusia adalah pemanfaatan segala kemampuan manusia menjadi sesuatu yang bermanfaat dan berguna dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja individu mempengaruhi seberapa banyak pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain: Kualitas dan kuantitas, Output, Sikap Kooperatif, Jangka panjang waktu dan kehadiran ditempat kerja (Mathis dan Jakson, 2002:65).

Analisis terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja (Flippo, 1998:87).

Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumberdaya manusia, seleksi pegawai manajemen kinerja dan perencanaan kinerja (Hutapea, 2008:73).

Eksistensi sumberdaya manusia aparatur (Pegawai Negeri Sipil) perlu mendapat perhatian khusus, berkaitan dengan strategi peningkatan kualitas dan kompetensinya. Peningkatan kompetensi aparatur dalam mengemban tugas atau jabatan birokrasi berorientasi pada standar kompetensi jabatan sesuai dengan tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholder*-nya kualitas aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha yang konkrit untuk meningkatkannya. Kompetensi jabatan aparatur secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya (Mathis & Jakson, 2002:98).

Kompetensi menjadi salah satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan

(*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat efisien, rasional, transparan dan akuntabel. Untuk itu, diperlukan strategi peningkatan kompetensi aparatur, dimana kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur pemerintah baik di pusat maupun di daerah.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan sehingga terjalin keakraban dan pendekatan emosional sehingga saling termotivasi untuk berbuat sesuatu yang lebih baik. budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja dosen.

Perilaku pemimpin mempunyai dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja dosen. Efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Ketidakterhasilan pemimpin dikarenakan pemimpin tidak mampu menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan

kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Kompetensi dosen merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap dosen, peningkatan tersebut bertujuan untuk mencapai visi dan misi perguruan tinggi. Dari permasalahan yang telah diketahui menunjukkan bahwa kompetensi yang ada masih perlu dikaji untuk mengetahui tingkat kompetensi yang ada dan apa saja yang perlu dibenahi untuk kedepannya.

Pencapaian tujuan tidak mudah diukur bagi organisasi yang tidak memproduksi keluaran yang nyata, seperti perguruan-perguruan tinggi swasta di Wilayah VIII Sulawesi, Maluku dan Papua, tenaga dosen dan karyawan merupakan faktor input yang melakukan suatu proses agar dapat menciptakan keluaran yang baik. Salah satu masalah yang masih dihadapi oleh perguruan tinggi swasta hingga saat ini adalah pencapaian kinerja individual dosen, cenderung berbeda antara sesama dosen sehingga salah satu tugas manajemen Kopertais di Wilayah VIII Sulawesi, Maluku dan Papua adalah mengidentifikasi penyebab terjadinya perbedaan kinerja individual dosen yang diidentifikasi diakibatkan karena faktor budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan kinerja dosen.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.



Selain faktor kepemimpinan dia atas juga terdapat faktor komitmen organisasi, baik komitmen dosen maupun komitmen pimpinan, komitmen organisasi dapat dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Menurut Cheng & Kalleberg (1996) membedakan sifat komitmen organisasi kedalam tiga hal; (1) kemauan untuk melakukan suatu usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi; (2) adanya keinginan yang kuat untuk dapat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan; (3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi. Pengertian komitmen yang sesungguhnya adalah satunya kata dan perbuatan. Artinya, apa yang telah diucapkan itulah yang harus dikerjakan dan menjadi kenyataan dalam berperilaku.

Pandangan lainnya dikemukakan Steers (2005:45) bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan relative dari identifikasi individu untuk terlibat dalam organisasi tertentu. Berdasarkan hal tersebut, maka demikian komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Arti penting dari tri dharma perguruan tinggi yang menjadi tugas pokok dosen tersebut memang menjadi salah satu keunggulan dosen. Artinya seorang dosen itu harus terus melakukan dharma yang ada agar kinerjanya menjadi terus berkembang dan inovatif. Dosen tidak hanya melakukan tugas mengajar di kelas, tetapi juga melakukan penelitian, ia akan dapat mengembangkan silabus mata kuliah yang diampunya dan sekaligus akan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan, terutama yang menjadi bidang kajiannya. Demikian pula seorang dosen, tidak boleh lepas dari hubungan dengan masyarakat secara umum, dan untuk itulah ia harus terus

melakukan pengabdian dan memberikan kontribusi nyata dan langsung serta dapat dirasakan oleh masyarakat.

Dalam kaitannya dengan pengembangan dharma pendidikan dan pengajaran (akademik), ada beberapa masalah yang di identifikasi terjadi pada Kopertais Wil. VIII, yaitu;

1. Kurikulum Perguruan Tinggi yang berlaku pada saat ini dirasa belum menjawab tantangan global yang memerlukan sumberdaya manusia yang unggul. Masih rendahnya tingkat keterpaduan antara kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler sehingga menimbulkan in-efisien.
2. Kondisi perangkat keras dan lunak di Perguruan Tinggi yang sudah tidak memadai untuk mendukung proses pendidikan sumberdaya manusia yang berkualitas.
3. Lemahnya tingkat koordinasi dan keterpaduan antar lembaga yang bertanggung jawab dalam dunia pendidikan.
4. Pengaruh globalisasi yang tidak dapat dihindarkan.
5. Belum terciptanya iklim yang kondusif agar gagasan dan pendapat benar-benar didasarkan atas pemikiran rasional yang didukung oleh bukti yang biasa ditinjau kebenarannya.
6. Masih timpangnya komposisi keahlian antara ilmu sosial dan saintek.

Dharma penelitian dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan pada Perguruan Tinggi berlaku kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik serta otonomi keilmuan. (UU No. 2 Tahun 1989). Penelitian merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan pengetahuan empirik; teori, konsep, metodologi, model atau informasi baru yang memperkaya ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian.

Zadjuli (2001:6) mengemukakan bahwa sumberdaya manusia Indonesia dewasa ini jika dibandingkan dengan kualitas sumberdaya manusia di beberapa Negara anggota-anggota

ASEAN nampaknya masih rendah, sehingga produktivitas dan jam kerjanya juga masih rendah. Temuan yang serupa dikemukakan *World Development Report*, bahwa pada Tahun 2002 Indonesia memiliki produktivitas kerja per jam sebesar US\$ 1,84, terendah dibandingkan negara ASEAN lainnya (Malaysia US\$ 4,71, dan tertinggi Singapura US\$ 35,91).

Produktivitas dan hasil kerja dosen Kopertais Wilayah VIII merupakan objek kajian dalam penelitian ini. Berdasarkan fenomena empiris dan pengamatan penulis kinerja dosen Kopertais Wilayah VIII belum memberikan nilai positif dan signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada Perguruan Tinggi Islam hal ini berimplikasi pada rendahnya mutu sumberdaya manusia dosen sehingga berakibat terhadap rendahnya kinerja dosen. Hal ini dapat diidentifikasi bahwa pemberdayaan sumberdaya manusia dosen pada Kopertais Wilayah VIII belum mengacu pada kompetensi seperti yang diamanahkan Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 7 ayat 2 (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional). Akibatnya kinerja dosen pada Kopertais Wilayah VIII diidentifikasi tergolong rendah, oleh sebab itu hal urgen dalam fenomena ini, peneliti menekankan pada kompetensi dosen sebagai rekomendasi penting yang dapat meningkatkan kinerja dosen pada Kopertais Wilayah VIII.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) mempunyai beberapa fungsi, pertama, untuk membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya; kedua, memberikan semacam identitas bagi anggotanya; ketiga, memfasilitasi adanya komitmen terhadap sesuatu yang dianggap lebih besar dibandingkan minat individu masing-masing anggota organisasi; keempat, merupakan perangkat sosial antar anggota organisasi; kelima, budaya organisasi merupakan mekanisme pengendali yang

memandu dan membentuk sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi (Whellen dan Hunger dalam Robhan, 2001).

Fenomena tersebut dapat diasumsikan bahwa seorang dosen yang melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati dan bertanggung jawab berdasarkan tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, menunjukkan adanya kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, dosen yang melibatkan dirinya dalam bekerja secara efektif disamping memberi kontribusi terhadap organisasi dimana mereka bekerja, juga memperoleh pemahaman kerja sehingga dengan pengalaman kerja yang cukup dosen tersebut dapat meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya baik secara kuantitas, kualitas dan kreativitas kerja. Selain itu, juga terbuka kesempatan baginya untuk berinovasi dan bereaksi lebih untuk mendorong dosen menggali dan menunjukkan potensi yang dimilikinya. Sebab bagaimanapun juga tingkat motivasi dan budaya organisasi dosen terhadap keinginan organisasi akan tercermin dari seberapa besar tingkat motivasi dosen terhadap pekerjaan yakni pekerjaan yang benar-benar mereka harus lakukan (Nimran, 2004).

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, studi ini difokuskan pada variabel-variabel; (1) kepemimpinan yang merupakan ciri khas (pola perilaku) pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi, (2) budaya organisasi yang merupakan pola kebiasaan dosen mengerjakan sesuatu dalam pemerintahan dengan mengacu pada nilai-nilai keyakinan bersama (kolektif), (3) motivasi kerja merupakan pola kerja dosen yang sinerjik untuk memperkuat kemampuan kinerja organisasi, sehingga studi ini membangun model dengan mengacu pada anggapan bahwa budaya organisasi, kompetensi, kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja merupakan anteseden (faktor-faktor yang mempengaruhi) kinerja dosen.

# BAB II

## POTENSI DOSEN

### A. Manajemen Sumberdaya Manusia

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris "management" yang dikembangkan dari kata *to manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio* yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare* yang berasal dari kata *manus* artinya tangan. Konsep manajemen tidaklah mudah untuk didefinisikan. Sampai sekarang belum ditemukan definisi manajemen yang benar-benar dapat diterima secara universal. Barry (2006:15-16) menyatakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan atau kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

Manajemen pada dasarnya adalah upaya untuk mengatur segala sesuatu (sumberdaya) untuk mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan sebuah grand theory dari Terry (2008: 48) yang menyatakan bahwa manajemen adalah payung dari sumberdaya manusia yang mengatur potensi sumberdaya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dari uraian tersebut tampak bahwa manajemen terdapat dua hal penting yaitu manusia dan organisasi. Manusia adalah potensi yang menjalankan kegiatan manajemen dan organisasi adalah wadah yang menyalurkan potensi sumberdaya manusia untuk mewujudkan kesejahteraan bersama.

Manajemen sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis. Manajemen sebagai seni adalah suatu kreativitas pribadi yang disertai suatu keterampilan dalam mengembangkan manajemen sebagai inti dari seni berilmu (Terry, 2008: 69). Tahapan pengembangan manajemen, salah satu cabang dari ilmu manajemen adalah sumberdaya manusia yang menjadi middle theory dalam memahami pentingnya manajemen sumberdaya manusia sebagai ilmu yang menjadikan manusia sebagai bagian terpenting dari organisasi.

Mathis dan Jackson (2004: 78) menyatakan keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumberdaya manusia yang mampu menjalankan fungsi manajemen dengan baik. Sumberdaya manusia didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan yang ada, menurut kemampuan manusia yang menjalankan aktivitas organisasi. Terry (2008: 110) menyatakan perkataan sumberdaya manusia (human resource) merefleksikan appraisal manusia. Perkataan sumberdaya manusia selalu mengacu pada suatu benda atau substansi, sesuai fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu seperti terpenuhinya kompetensi, motivasi, moral kerja, komitmen organisasi dan kinerja.

Dessler (2007: 22) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi. Manajemen sumberdaya manusia menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumberdaya manusia melibatkan semua praktik



manajemen yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi.

Pandangan di atas melahirkan sebuah konstruksi teori operasional dari bagian manajemen sumberdaya manusia seperti adanya teori kompetensi, teori motivasi, teori moral kerja, teori komitmen organisasi, teori kinerja dan sebagainya sesuai dinamika dan kemajuan organisasi. Konteks sebuah teori konstruksi sangat diperlukan untuk menjelaskan dan memberikan pandangan bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan ilmu yang dapat dilihat secara mikro dan makro.

Terry (2008: 19) manajemen sumberdaya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang menjalankan fungsi manajemen dengan melibatkan unsur manusia sebagai perencana, pelaksana, pengorganisir dan pengendali. Aplikasi manajemen sumberdaya manusia mencakup dua aspek tinjauan baik berupa aspek manajemen sumberdaya manusia secara internal maupun secara eksternal.

Furtwengler (2004: 36) menyatakan bahwa penerapan manajemen sumberdaya manusia akan berjalan dengan baik apabila setiap individu sumberdaya manusia diberikan pengembangan kerja di dalam menjalankan segala aktivitas kerja sesuai fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Kajian tentang manajemen sumberdaya manusia saat ini menjadi penting dan berperan dalam memberikan andil yang besar pada pengembangan manajemen modern. Manajemen modern senantiasa menjadikan individu sumberdaya manusia sebagai pembuat dan pengambil keputusan yang berarti dalam pencapaian tujuan organisasi. Karena itu, peran dan adil individu sumberdaya manusia banyak ditentukan oleh adanya aspek pengembangan kerja (Barry, 2008: 74).

Setiap organisasi dalam mencapai tujuannya, membutuhkan adanya penerapan manajemen. Penerapan manajemen salah satunya adalah penerapan manajemen sumberdaya manusia. Suatu organisasi akan maju dan berkembang apabila penerapan manajemen dijalankan dengan baik sesuai dengan fungsi manajemen. Keberhasilan suatu penerapan manajemen sumberdaya manusia apabila peran dan fungsi berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan suatu manajemen organisasi. Konsep manajemen sumberdaya manusia secara langsung mempunyai peran dan andil untuk mencapai tujuan organisasi. (McKenna, 2004: 126).

## **B. Kompetensi SDM**

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumberdaya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Terry (2005:151) menyatakan bahwa setiap sumberdaya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori akses diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2005:19) dinyatakan bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi tentang pengalaman yang dihadapi oleh seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh kemajuan kerja.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2004:39) memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumberdaya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumberdaya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumberdaya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumberdaya manusia yang kapabilitas. Sumberdaya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumberdaya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumberdaya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Kompetensi adalah kemampuan secara umum yang harus dikuasai bulat, Mukminan (2003: 3). Menurut Hall dan Jones dalam Mukmina (2003: 3), menyatakan kompetensi adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dari kemampuan yang dapat diamati dan diukur. Salah satu ciri sebagai profesi, Dosen harus memiliki kompetensi sebagaimana dituntut oleh disiplin ilmu pendidikan (pedagogi) yang harus dikuasainya. Dalam hal kompetensi ini, Direktorat Tenaga Kependidikan telah memberi definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada BAB IV kualifikasi dan kompetensi, pasal 7 ayat 2 berbunyi : Kompetensi Dosen sebagai agen pembelajaran meliputi; (1), kompetensi pedagogic, (2), kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan, (3), kompetensi profesional. Tetapi pada pembahasan ini, hanya dibatasi pada kompetensi kepribadian. Menurut Usman (2004:13) Kemampuan pribadi meliputi; (1), kemampuan mengembangkan kepribadian,

(2), kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi, (3), kemampuan melaksanakan bimbingan dan penyuluhan.

### **1. Pengertian kompetensi kepribadian**

Kompetensi kepribadian adalah komperensi yang berkaitan dengan prilaku pribadi dosen itu sendiri yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari. Kompetensi kepribadian merupakan sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan pribadi dengan segala karakteristik yang mendukung pelaksanaan tugas deosen. Pribadi dosen memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pendidikan, khususnya dalam kegiatan pembelajaran. Pribadi dosen juga sangat berperan dalam membentuk pribadi peserta didik, termasuk mencontoh pribadi dosennya dalam membentuk pribadinya. Sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi kepribadian memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya manusia serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan Negara, dan bangsa pada umumnya. Setiap dosen dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian yang memadai, bahkan kompetensi ini akan melandasi atau mejadi landasan bagi kompetensi-kompetensi lainnya. Dan yang paling penting adalah bagaimana dia menjadikan pembelajaran sebagai ajang pembentukan kompetensi dan perbaikan kualias pribadi peserta didik.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial; bertindak sesuai dengan norma hukum; bertindak sesuai dengan norma sosial; bangga sebagai dosen ;

dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma. Kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai dosen. Kepribadian yang arif memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. Kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani. Akhlak mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma religius (iman dan taqwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

## **2. Pentingnya kompetensi kepribadian seorang dosen**

Peserta didik mendambakan kepribadian dosennya, karena itu seorang Dosen harus berani tampil beda dan unggul agar bisa di tiru dan di teladani oleh peserta didiknya. dosen harus berani tampil beda karena dituntut untuk memberikan dan memelihara pandangan tentang keagungan kepada peserta didiknya. Dosen harus trampil dalam berkomunikasi dengan peserta didik disegala umur. Masalah kepribadian merupakan faktor yang menentukan terhadap keberhasilan melaksanakan tugas sebagai pendidik. Kepribadian dapat menentukan apakah dosen menjadi pendidik dan pembina yang baik ataukah akan menjadi perusak masa depan anak didik. Kepribadian adalah unsur yang menentukan keakraban hubungan dosen dengan anak didik. Kepribadian dosen akan tercermin dalam sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Seorang dosen yang sejati akan menjadikan dirinya sebagai bagian dari anak didik yang berusaha untuk memahami semua



anak didik dan kata-katanya, memahami kesulitan dalam hal belajar dan masalah diluar belajar yang dapat menghambat aktifitas belajar anak didik.

Berkenaan dengan kepribadian hal ini memang menjadi salah satu kompetensi yang amat penting. Dosen sering memperoleh peran menjadi panutan atau idola untuk salah satu atau beberapa aspek kepribadian, misalnya sopan santun, tekun dan rajin belajar, dan sebagainya. Itulah sebabnya sikap dan perilaku dosen dalam kehidupan sehari-hari menjadi salah satu ukuran untuk menentukan bentuk keteladanan dosen bagi anak didiknya.

Aspek-aspek kompetensi kepribadian dosen

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi dosen, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi dosen.
- f. Penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai dosen, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya.
- g. Pemahaman penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya di anut oleh seorang dosen.
- h. Penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya (Sanusi,1991 dalam Djam'an Satori, dkk, 2007).
- i. Memiliki kepribadian yang arif, yang ditunjukkan dengan tindakan yang bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan

masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

Menurut Wibowo (2010:226) kata kompetensi memiliki banyak pengertian menurut penekanan dan sudut pandang para penulis, namun pada dasarnya terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen-elemen kompetensi, terdiri dari: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*personal attributes*). Karena itu, kompetensi adalah tingkat pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku yang dimiliki seseorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi.

Kompetensi menurut Alimin (2004:48) ialah berasal dari kata *job competency* yaitu kemampuan dan kerja. Arti kemampuan yaitu kemampuan melakukan segala aktivitas secara optimal dengan segenap potensi yang dimiliki oleh manusia berupa tenaga, pikiran, perasaan dan kemauan untuk menghasilkan suatu aktivitas yang bermanfaat. Sedangkan pekerjaan berarti bentuk aktivitas kerja yang dilakukan untuk mendapatkan suatu manfaat dan nilai dari aktivitas tersebut jadi, kemampuan adalah segala aktivitas yang dilakukan secara optimal yang melibatkan tenaga, pikiran, perasaan dan kemauan untuk melakukan aktivitas tersebut dalam menghasilkan manfaat dari apa yang dikerjakan.

Kompetensi menekankan pada keberhasilan melaksanakan tugas. Penekanan pada keberhasilan kerja dalam konsep kompetensi dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu; (1) faktor internal atau faktor dari dalam individu, dan (2) faktor eksternal dari luar atau sering disebut faktor lingkungan, As'ad (2001:26).

Pendapat tersebut menegaskan bahwa faktor lingkungan yang berada diluar individu mempunyai peran dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan

tugasnya. Lingkungan dapat dibedakan menjadi lingkungan organisasi, meliputi: sarana kerja, teknologi, keselamatan kerja dan kesehatan kerja, serta supra sarana yang meliputi kebijakan pemerintah, hubungan kerja dan manajemen, Mulawarman (2003: 48).

Berkenaan dengan batasan kemampuan dalam konsep kompetensi Keith Davis (2005:87). Mengemukakan bahwa kemampuan adalah atribut non motivasional yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas, atau merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu kemampuan ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kondisi sensoris dan kognitif, (2) pengetahuan tentang cara merespon yang benar, (3) kemampuan untuk melaksanakan respon tersebut.

Pendapat ini menyimpulkan bahwa kemampuan merupakan proses respon, dari menerima respon, memilah dan menilai, serta melakukan tindakan yang sudah dipilih sebagai alternatif untuk merespon sesuatu. Bila seseorang memahami kondisi kerjanya kurang mendukung bagi terlaksananya tugas, maka karyawan tersebut akan membuat beberapa pilihan tindakan yang ditujukan untuk mengatasi masalah tersebut, selanjutnya melaksanakan apa yang sudah menjadi pilihannya.

Lebih spesifik Keith Davis mengemukakan bahwa kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran. Secara sederhana kemampuan dibedakan menjadi dua, yaitu: Keith (2005:88); a) kemampuan teknis (*technical skill*) yaitu kemampuan untuk menggunakan peralatan, melakukan kegiatan sesuai prosedur dan penguasaan secara teknis, dan b) Kemampuan manajerial (*managerial skill*) yaitu kemampuan dalam mengelola suatu kegiatan.

Menurut Sudirman (2003) bahwa ada beberapa ciri individu yang produktif atau mampu bekerja dengan baik, antara

lain: tindakan konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan ke depan, mampu menyelesaikan persoalan, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah, mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan, mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensi.

Kompetensi merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang perlu diamati untuk melihat keberhasilan suatu individu sumberdaya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Welgrath (2008:19) menyatakan kompetensi menjadi unsur penting dalam diri individu sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Inti dari sebuah kompetensi dalam prospektif manajemen sumberdaya manusia adalah kemampuan dari setiap individu sumberdaya manusia dalam menjalankan aktivitas kerjanya sesuai dengan obyek pekerjaan yang dihadapinya yang memudahkan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi. Kayna (2005:17) menyatakan relevansi kompetensi tidak terlepas dari aspek pengetahuan, keterampilan, pengalaman, perencanaan dan penilaian.

Memahami makna kompetensi dosen, maka Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2007:1-6) menetapkan suatu instrumen dalam menilai kompetensi yaitu instrumen portofolio dosen dalam jabatan. Penilaian tentang kompetensi tersebut mengacu kepada kualifikasi akademik, pendidikan dan pelatihan, pengalaman mengajar, perencanaan pembelajaran dan penilaian pengawasan yang relevan dengan bidang pendidikan.

Kompetensi dosen sangat berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah didalam memberikan

suatu kemampuan bagi setiap dosen untuk memiliki kompetensi sesuai dengan profesinya. Rahmat (2008:69) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan profesi yang sesuai portfolio. Di dalam portfolio, penilaian kompetensi dilihat dari kualifikasi akademik, keikutsertaan dalam berbagai diklat, memiliki pengalaman mengajar, mampu melakukan perencanaan pembelajaran dan penilaian pengawasan. Ini penting untuk menilai kompetensi dosen.

Kompetensi dilihat berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki dan dihayati serta dikuasai oleh dosen berdasarkan kualifikasi akademik, keikutsertaan dalam berbagai diklat, memiliki pengalaman mengajar, mampu melakukan perencanaan pembelajaran dan penilaian pengawasan. Menimbang hal itu, maka perlu adanya portofolio yang harus diikuti dosen yang berkompeten dalam bidang pendidikan (Rahardjo, 2006:12).

Variabel kompetensi dalam penelitian ini menggunakan pengukuran kompetensi yang dikemukakan Rivai (2010) yang diukur dengan enam indikator meliputi; pengetahuan ( $X_{21}$ ), keterampilan ( $X_{22}$ ), sikap dan perilaku ( $X_{23}$ ), pengalaman ( $X_{24}$ ), karakter pribadi ( $X_{25}$ ), dan motivasi ( $X_{26}$ ).

### **C. Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2005:2), menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas, adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:170) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”. Selanjutnya menurut Istianto (2009:87), ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
2. Kepemimpinan adalah dimana seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kepemimpinan merupakan subjek yang penting di dalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi.
4. Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap perilaku organisasi.
5. Kepemimpinan pemerintahan adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintahan di pusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara.

Dari berbagai pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.



Menurut Wursanto (2002:197) menjelaskan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

**a. Teori Kelebihan**

Teori ini beranggapan bahwa seorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

**b. Teori Sifat**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

**c. Teori Keturunan**

Menurut teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orang tuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orang tuanya.

**d. Teori Kharismatik**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

**e. Teori Bakat**

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

**f. Teori Sosial**

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/ organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

**a. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

**b. Fungsi Konsultatif**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya

berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikan nya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

**c. Fungsi Partisipasi**

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

**d. Fungsi Delegasi**

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

### e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Locke, (1997: 55) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni:

1) Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2) Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability In Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3) Keseimbangan Emosional (*emotional stability*)

Pada diri seseorang harus terdapat kemantangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta penginterpretasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepimpinannya dengan jalan

mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau memperlajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1979:56), yaitu: *pertama*, kepemimpinan menyangkut ‘orang lain’, bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkadang makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi pengikut mereka.

*Kedua*, kepemimpinan merupakan suatu ‘proses’. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

*Ketiga*, kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terelegetimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturasi organisasi, dan menginformasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku bawahan

agar terbentuk kerjasama didalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. John Kotter Robbins, (2006:121) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaiknya, berkaitan dengan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, **pertama** adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau sebagai *inspirational motiation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. **Kedua**, kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara, *idealized influence, inspiration*



*motivation, intellectual stimulation dan individualized consideration* Bass, (1997: 39).

Alimuddin, (2002: 63), berdasarkan studi observasi yang akan ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau pimpinan:

**a. Fungsi Interpersonal (*The interpersonal Roles*)**

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antar pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi 3, yaitu:

- 1) Sebagai Simbol organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- 2) Sebagai pemimpin (*leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang luar dilingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara pimpinan dalam berbagai level dengan bawahannya.

**b. Fungsi Informasional**

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- 1) Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.

- 2) Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- 3) Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

**c. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)**

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan

- a. Sebagai Pengusaha (*Interpreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap prokoatif.
- b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kapan saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, pembekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d. Sebagai pelaku Negoisasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu negoisasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinannya (pimpinannya). Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi –fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku

anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Ada suatu pendekatan yang dapat memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah. Gaya ke tipenya kepemimpinan tersebut. Tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Tipe kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi pegawai sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Tipe kepimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Tipe kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan tipe tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah tipe adalah cara yang

dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya Thoha, (2001:98).

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robbins dan Stephen P. (2006:121) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga biasa dicapai dengan usaha yang serius. Kepimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijesi diantara empat tipe kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku pegawai. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para pegawai, dan (3) mengaitkan penghargaan yang dapat menunjukkan lebih dari satu tipe kepemimpinan.

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, operasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi tipe kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, tipe direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi Mamduh, (1997:50).

Yulk (1989:23) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

Kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Yulk 1989). Mamduh (1997: 32) mengatakan jika pimpinan ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan yang supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan supportif menjadi penting. Sedangkan Yulk (1989:52) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stressfull*) membosankan atau berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisir aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Kepemimpinan menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharap pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi. Bukti-bukti penelitian oleh Yulk (1989:29) dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif (Griffin, 1980) dalam Yulk (1989).

Kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1989). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, tipe kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga tipe kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga tipe kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, tipe kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai (Mamduh, 1997). Vroom dan Arthur Jago (1988 dalam Yulk, 1989) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin.

Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang di kerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi (Griffin, 1980 dalam Yulk, 1989).





# BAB III

## BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI

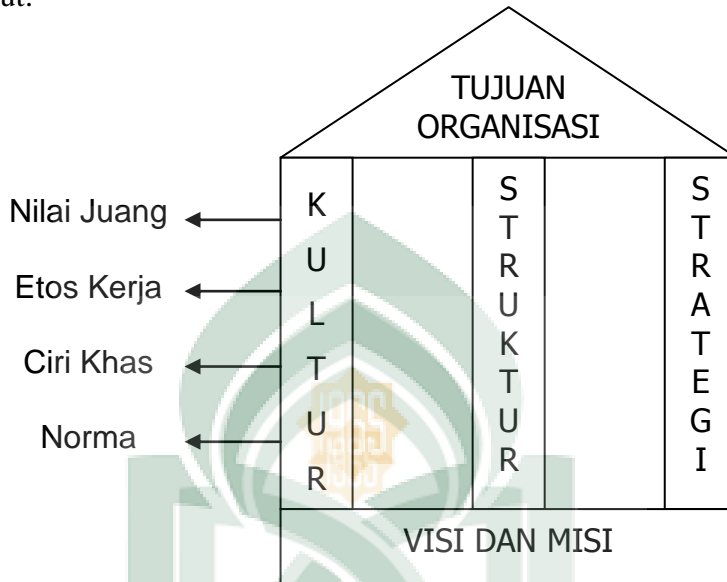
### A. Budaya Organisasi

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, banyak dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dimilikinya. Budaya organisasi menjadi pilar yang berperan penting bersama dengan struktur dan strategi organisasi berdasarkan pada landasan visi dan misi suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Menurut Griffin (2000:5), suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dilandasi oleh adanya pilar yang kokoh berupa struktur, strategi dan budaya organisasi sesuai pondasi visi dan misi yang melandasinya.

Sainul berpendapat (2002), budaya organisasi memberikan pandangan yang sama bagi sumberdaya manusia diperlukan ketegasan dalam organisasi dalam bentuk budaya kerja yang mencerminkan spesifikasi suatu organisasi. Budaya kerja ini akhirnya untuk seluruh lapisan individu yang ada dalam organisasi yang kemudian akan membentuk budaya organisasi sesuai nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma-norma yang mengikat karakter dan perilaku individu untuk membuat suatu karya atas pandangan budaya organisasi yang dianutnya.

Selanjutnya, digambarkan bahwa suatu organisasi yang memiliki pilar budaya organisasi yang kuat yang didalamnya berisi nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma yang mendasari setiap elemen-elemen atau komponen dari individu sumberdaya manusia dalam membangun sebuah prospektif yang cerah menghadapi berbagai terpaan pengaruh dari faktor-faktor

luar suatu organisasi. Lebih jelasnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Grace (2000:5)

**Gambar 1. Tujuan Organisasi**

Menurut Norman, (2002:3) mengemukakan bahwa suatu budaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, didukung oleh adanya pemahaman dari setiap unsur atau komponen-komponen dalam suatu organisasi, khususnya sumberdaya manusia/pegawai yang berkaitan dengan nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma yang diterapkan suatu organisasi.

Selanjutnya diuraikan isi dari suatu budaya organisasi yang mengandung makna adanya: (1) nilai juang yaitu setiap pegawai berupaya dan berusaha menunjukkan aktualisasi kerjanya secara optimal dalam suatu organisasi, (2) etos kerja yaitu setiap pegawai berupa membumikan kebiasaan-kebiasaan kerja yang berorientasi pada kemampuan bekerja keras, (3) ciri

husus yaitu setiap pegawai menunjukkan ciri khas yang dimilikinya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya secara optimal dan (4) norma-norma yaitu setiap pegawai menjalankan aktivitas kerjanya disesuaikan dengan aturan kerja yang telah digariskan dalam suatu organisasi.

Sebenarnya budaya organisasi sudah lama dikenal oleh umat manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari agama, adat, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya kemudian menjadi sebuah kebiasaan dalam perilaku organisasi. Nilai kerja yang telah disepakati bersama dan dijadikan sebagai kebiasaan organisasi disebut budaya organisasi. Uraian ini mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Sulhan (2000:15) bahwa budaya organisasi esensinya merupakan nilai-nilai juang yang menjiwai etos kerja dari aktualisasi ciri khas yang ditunjukkan oleh setiap orang di dalam memahami norma kerja yang dianutnya.

Sasongko (2001: 52) melaksanakan budaya kerja organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang dicapai antara lain: menjamin hasil kerja dan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki dan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan dari luar. Tindakan-tindakan tersebut mengarah kepada nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma yang teraktualisasikan dalam berbagai pelaksanaan kegiatan organisasi.

Roland E. Wolseley dan Laurance R Compbel dalam bukunya *Exploring Journalisme* (Triguno, 2000: 9) menyatakan bahwa :

1. Orang yang terlatih melalui budaya kerja organisasi akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dalam upayanya untuk mencari kebenaran. Ini mengandung nilai-nilai juang yang tinggi.

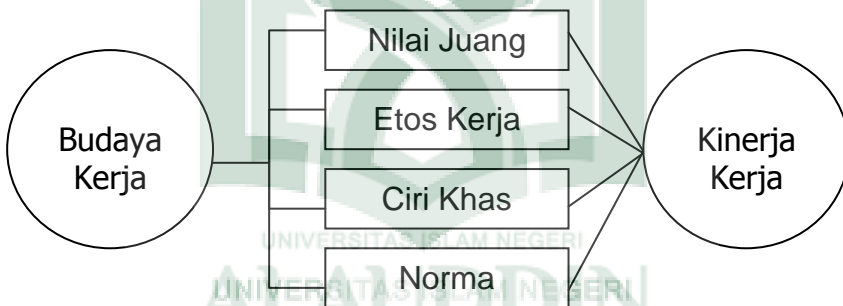
2. Orang yang terlatih dalam budaya organisasi akan memecahkan masalah secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran kritis kreatif. Mempunyai makna etos kerja yang tinggi.

3. Orang yang terdidik melalui budaya organisasi berusaha menyesuaikan diri dengan kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya, baik nilai spiritual maupun standar etika untuk menyesuaikan kepribadian dan moral karakternya. Menunjukkan ciri khas yang dimilikinya.

4. Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan dan keahlian khusus dalam mengelola tugas dan kewajibannya. Memberikan makna memahami norma kerja.

Selanjutnya Kotter Haskett, (1997:118) menyatakan bahwa terdapat empat karakteristik fundamental budaya yang bertanggungjawab atas perilaku sumberdaya manusia dalam organisasi, yaitu : (1) saling ketergantungan antara dan dalam tingkat budaya masing-masing individu (prospektif nilai-nilai juang), (2) antara budaya dan struktur kekuatan dalam sebuah organisasi (aspek etos kerja yang terbentuk), (3) mekanisme-mekanisme yang biasanya mengabdikan budaya (ciri khas yang ditonjolkan), (4) hubungan yang kuat antara nilai dan emosi manusia (kaidah norma).

Budaya kerja merupakan akumulasi dari berbagai serangkaian aktivitas kerja yang ditunjukkan oleh individu dari sikap dan perilaku yang mengarah kepada kinerja kerja sumberdaya manusia yang handal dalam melaksanakan seluruh aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana pelaksanaan aktivitas kerja tersebut mencerminkan kinerja kerja individu sumberdaya manusia. Karena itu, Muljono (1995:124) menggambarkan suatu bagan tentang pengaruh budaya kerja terhadap kinerja kerja, di mana budaya kerja tersebut terdiri dari unsur kebiasaan, perilaku, ciri khas, etika kerja dan nilai juang yang mempengaruhi aktivitas sumberdaya manusia. Lebih jelasnya lihat Gambar 2 model penerapan terhadap kinerja dan kerja dibawah ini:



Sumber: Muljono (1995:5)

**Gambar 2**

### **Model Penerapan Budaya terhadap Kinerja Kerja**

Thoha (2001:16) menyatakan bahwa budaya adalah suatu yang sangat kompleks dan luas, dimana menyangkut tentang kebiasaan, perilaku, ciri khas, etika kerja dan nilai juang (etos kerja) yang diterapkan guna meningkatkan kinerja kerja sumberdaya manusia.

Pendapat Mattulada (1999: 91) menyatakan pengertian budaya kerja adalah segala sesuatu aktivitas kelompok manusia yang dapat mengangkat hasrat dan martabat manusia kedudukan yang tinggi. Sehingga nilai budaya mencerminkan unsur uraian norma, etos kerja, nilai juang dan ciri khas. Dimana implementasi tersebut terwujud dalam bentuk penghormatan pada nilai-nilai pengabdian, norma-norma normatif yang harus diindahkan, ketentuan-ketentuan yang harus diaktualisasikan berdasarkan kebiasaan-kebiasaan atau petunjuk-petunjuk yang berpedoman kepada akar budaya masyarakat atau kebiasaan yang menjadi teladan, dan hal ini dicontohi sebagai kebiasaan dari individu, perilaku yang ditunjukkan, ciri khas yang dimiliki, etika kerja yang diterapkan dan nilai juang, etos kerja yang ingin dicapai.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Farid, (2000:29) yang menjelaskan bahwa budaya merupakan sesuatu yang sangat penting dalam mengembangkan kinerja kerja. Adapun penggalan budaya untuk meningkatkan kinerja kerja sumber daya manusia tidak terlepas 4 (empat) unsur yaitu nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma-norma.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi kedalam pikiran, seperangkat nilai yang diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi yang dinamakan birokrasi.

Dari pengertian ini terlihat jelas bahwa budaya birokrasi dapat menjelaskan penerimaan seseorang terhadap nilai, konsep, symbol, orientasi dan keyakinan yang baru serta terpancar dalam tingkah lakunya yang membentuk sebuah budaya.



Ngatimin (1999:71) memberikan pemahaman budaya sebagai bagian dari ilmu antropologi manusia yang dikenal dengan sebutan *ethnoculture* sebagai bagian dari ilmu yang menjelaskan mengenai keberadaan manusia yang memiliki perilaku dengan budaya yang melekat dalam keberadaannya. Tujuan itu mempunyai unsur-unsur nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma-norma dalam peningkatan kinerja individu sumberdaya manusia.

Suliman (2002) menambahkan esensi budaya pada diri individu sumberdaya manusia, mengandung banyak interpretasi makna yang menjadikan budaya kerja sebagai sesuatu yang dapat mengangkat harkat dan martabat seseorang. Adapun budaya kerja yang dapat digali diimplementasikan dalam nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma-norma, yang menjadi bagian dari pertumbuhan perkembangan seorang individu dalam menjalankan tugas aktivitasnya berdasarkan kebiasaan-kebiasaan institusi yang membina dan mengarahkan sesuai budaya pendidikan dan dunia karir yang digelutinya.

Dari beberapa pengertian tentang budaya tersebut diatas, maka Budaya dalam penelitian ini kemudian diartikan sebagai bentuk-bentuk aktivitas kerja yang menjadi filosofi dasar dari setiap pegawai untuk menjalankan aktivitas kerja yang telah membudaya dalam suatu organisasi yang mempengaruhi karakter dan perilaku individu untuk mencapai tujuan organisasi yang didalamnya mencakup nilai juang, etos kerja, ciri khas dan norma-norma.

Menurut Mowday, (1982:70) komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. McNeese Smith (1996) mendefenisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan

identifikasi pegawai untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi

Komitmen menurut *Mowdey et al* (1979: 99) adalah sebagai berikut:

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi
- c. Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi.

Yousef (2000:76) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Menurut Mobley (1997 dalam Jugle dan Bono, 2000) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja. Individu yang terpuaskan dengan pekerjaan yang cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan dengan organisasi (Morrow, Mc.Elroy & Blum, 1988):

- a. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- b. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
- c. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Menurut Morrow, Mc Elroy dan Blum (1988) komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah:

- 1) Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- 2) Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
- 3) Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal. Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner *et al* (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner *et al*, 1996).

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat:

**1) *Artifact (Artifacts)***

hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. *Artifact* termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

**2) Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*)**

Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.

**3) Asumsi Dasar (*Basic Assumption*)**

Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai Sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

a) Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

b) Norma

Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit.

c) Nilai dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

d) Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

e) Aturan

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

f) Iklim Organisasi

Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992, dalam Stoner et. al, 1996) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan, yaitu:

- 1) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- 2) Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
- 3) Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
- 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) mengacu pada pengukuran yang digunakan Robbins (1999) yang diukur dengan enam indikator, meliputi profesionalisme ( $X_{11}$ ), kepercayaan terhadap rekan kerja ( $X_{12}$ ), integritas ( $X_{13}$ ), keteraturan ( $X_{14}$ ), orientasi hasil ( $X_{15}$ ), dan orientasi tim ( $X_{16}$ ).

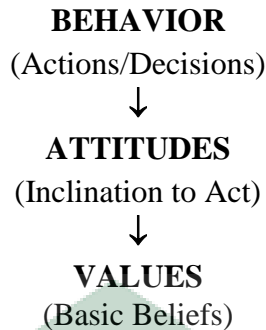
## B. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kondisi perilaku positif melalui kesetiaan pada organisasi tempat bekerja. Menurut Gimbart (2008:520) komitmen organisasi adalah suatu komitmen yang muncul bukan bersifat loyalitas pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja (*organization commitment namely a commitment which rise not just to be passive loyalty, but to participate of active relation with organization*).

Luthans (2005:64) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai perwujudan totalitas kesetiaan identitas diri individu dengan organisasinya. Sementara Norman (2006:136) memandang komitmen organisasi sebagai suatu orientasi nilai kesetiaan secara totalitas untuk organisasi. Ibrahim (2008:525) mengemukakan tiga karakteristik pedoman komitmen organisasi, yaitu: 1) kuatnya keyakinan mengenai organisasi, 2) mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi, 3) berusaha keras sebagai bagian dari anggota organisasi.

David (1994:25) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi berupa keterlibatan kerja, kesetiaan dan kepercayaan pada organisasi. Komitmen organisasi merupakan wujud kesetiaan perilaku seseorang dalam mengambil tindakan dan keputusan sesuai sikap untuk mewujudkan nilai sebagai dasar kepercayaan. Lebih jelasnya ditunjukkan dibawah ini:





Sumber: David (1994:25)

**Gambar 3**  
**Hubungan Perilaku – Sikap - Nilai**

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai identitas diri dan keterlibatan pada organisasi dan keinginan untuk tetap bersama dalam organisasi itu, Wangsadjaja (2006) komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam identitas dan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- a) Kepercayaan yang kuat tentang organisasi yang mewadahi
- b) Bersungguh – sungguh demi kepentingan organisasi.
- c) Keinginan kuat mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

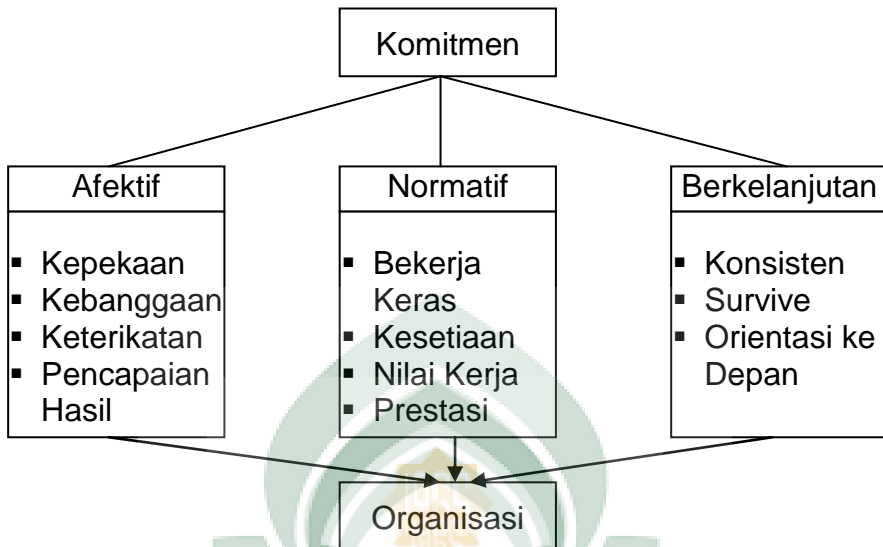
Allen dan Meyer (2009:18) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen yaitu *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Continuance Commitment*.

- a) *Affective Commitment* adalah komitmen yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan di dalam organisasi. Individu dengan komponen *Affective* yang tinggi, tidak melepaskan diri dari organisasi karena keinginannya untuk tetap terikat pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah *employees stay because they want to*.

- b) *Normative Commitment*. adalah keyakinan individu tentang kewajiban berkontribusi kepada organisasi. Individu harus melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Memiliki istilah *employees stay because they have to*,
- c) *Continuance Commitment* adalah suatu komitmen rasional yang terbentuk atas dasar pertimbangan untung rugi yang dihadapi individu jika berhadapan dengan keputusan untuk tetap bergabung dalam organisasi atau hendak keluar dari organisasi. (*employees stay because they feel they ought to*).

Allen dan Meyer (2009:19) secara umum menjelaskan bahwa inti dari komitmen afektif meliputi kepekaan, kebanggaan, keterikatan, dan pencapaian hasil atas totalitas kesetiaan yang ditunjukkan pada organisasi. Komitmen normatif meliputi pengungkapan perasaan untuk bekerja keras, memiliki kesetiaan, menjunjung tinggi nilai kerja dan berupaya untuk berprestasi sebagai perwujudan komitmen alami. Komitmen berkelanjutan menganut ajaran tentang konsisten dalam berorganisasi, menghidupkan organisasi dan memiliki orientasi ke depan untuk kemajuan organisasi. Lebih jelasnya digambarkan skema komitmen organisasi di bawah ini:

ALA UDDIN  
M A K A S S A R



Sumber: Allen dan Meyer (2009: 19)

**Gambar 4**  
**Skema Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Wangsadjaja (2006) lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Memiliki dua komponen yaitu komponen sikap dan komponen kehendak untuk bertindak laku. kategori komponen sikap mencakup ;

- Identifikasi organisasi dengan cara menerima tujuan organisasi, melalui sikap menyetujui aturan-aturan organisasi, kesamaan pribadi, menjunjung nilai organisasi, dan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- Keterlibatan peran dan tanggungjawab pekerjaan pada organisasi. Komitmen tinggi akan menerima dan melaksanakan semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan.
- Loyalitas organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen yang membentuk ikatan emosional (afektif) antara individu

organisasi dengan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk komponen kehendak untuk bertindak laku adalah :

- a) Kesiediaan untuk menampilkan usaha maksimal melebihi ekspektasi secara profesional dengan berkomitmen tinggi ikut memperhatikan organisasi.
- b) Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dalam waktu yang lama dengan memiliki sedikit alasan untuk keluar dari organisasi.

Allen dan Meyer (2009 :23) menyatakan bahwa kondisi yang dihadapi organisasi jika individu SDM memiliki komitmen rendah sebagai berikut :

- a) Tingkat absensi individu SDM yang tinggi (*High levels of absenteeism.*)
- b) Tingkat *turnover* individu SDM yang tinggi (*High levels of turnover*). Pembiayaan yang ditanggung untuk merekrut dan melatih SDM baru
- c) Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi (*Unwillingness to share and make sacrifice*). Memiliki motivasi kerja yang rendah dan berakibat pada penurunan kinerja.

Dalam implementasinya, bentuk komitmen organisasi diuraikan sebagai berikut:

### **1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)**

Komitmen organisasi penting dalam memenuhi kinerja. Meyer (2003:69) menyatakan bahwa. Keberhasilan suatu organisasi dalam memenuhi kinerja individu SDMnya sangat ditentukan oleh komitmen afektif (*the successful of organization in sufficient of performance very appointment by the affective*

*commitment*). Komitmen afektif pada prinsipnya meliputi pengungkapan makna dari suatu pemahaman perasaan memiliki terhadap keberadaan organisasi, menumbuhkan kebanggaan dan selalu menceritakan tentang organisasi, memiliki suatu integritas berupa kesatuan emosi dengan organisasi dan senantiasa memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Pentingnya komitmen afektif, Tudero (2005:14) dalam kajian komitmen organisasi terhadap kinerja menjustifikasi empat hal yang selalu menjadi pertimbangan bagi setiap individu SDM dalam memenuhi kinerjanya yaitu berkomitmen untuk:

- a. Merasa memiliki organisasi untuk maju dan berkembang.
- b. Bangga menjadi bagian dari organisasi.
- c. Memiliki integritas emosional dengan organisasi.
- d. Memecahkan permasalahan melalui solusi kerja.

Organisasi membutuhkan komitmen organisasi afektif. Besarnya tingkat komitmen afektif bagi individu SDM berdampak positif terhadap kinerja yang dicapai. Landasan utama di dalam mengkaji komitmen afektif menggunakan teori “kepekaan”. Gordon (2004:125) menyatakan bahwa setiap orang memiliki kepekaan untuk memiliki atau menjadi bagian dari suatu organisasi di dalam memanifestasikan kinerjanya. Teori ini melihat bahwa dalam suatu organisasi dibutuhkan komitmen individu SDM untuk merasa memiliki organisasi dalam mewujudkan kinerjanya.

Mengembangkan pemahaman komitmen afektif, digunakan teori “bangga”. Teori ini dikemukakan oleh Filet (2003:25) bahwa orang yang memiliki komitmen tinggi adalah orang yang bangga atas prestasi yang dihasilkannya. Tentunya

dalam mengembangkan komitmen afektif diperlukan integritas emosional.

Teori yang digunakan dalam mengembangkan komitmen afektif dilihat dari sudut kesatuan emosional yaitu menggunakan teori “ikatan”. Teori ini dikembangkan Muller (2001) menyatakan bahwa setiap orang memiliki komitmen dalam ”keterikatan” emosional dalam mencapai tujuannya. Prinsipnya teori ini memberikan aspek pemahaman bahwa suatu komitmen memerlukan integritas emosional mencapai kinerja.

Menghadapi tantangan organisasi, individu SDM dituntut untuk mampu di dalam meningkatkan kinerjanya mengatasi permasalahan organisasi. Teori “hasil” yang dikemukakan oleh Norman (2006:128) menyatakan bahwa setiap masalah akan menghasilkan solusi menjadikan orang

## **2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Organisasi yang maju dan berkembang selalu memperhatikan aspek perilaku dan psikologi individu SDM dalam memenuhi kinerja. Pemenuhan kinerja harus didasari komitmen yang kuat secara normatif. Komitmen ini biasanya digambarkan dengan filosofi kerja individu SDM. Merasa berkewajiban untuk bekerja serius, memiliki komitmen untuk tidak memikirkan keluar dari organisasi selalu mengembangkan nilai kerja optimal dan merasa tidak pantas untuk tidak berprestasi (Meyer, 2003:95).

Pandangan Meyer berorientasi pada pandangan yang dikemukakan oleh Antonio (2005:195) menyatakan bahwa komitmen normatif adalah unsur yang kuat dalam memenuhi kebutuhan kinerja. Unsur tersebut diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Individu SDM memiliki komitmen berkewajiban untuk bekerja keras.

- b. Individu SDM tidak memiliki inisiatif lain untuk keluar dari organisasi.
- c. Selalu mengembangkan nilai kerja yang dianut.
- d. Merasa pantas untuk bekerja dan selalu membuat prestasi.

Keempat hal ini menjadi pandangan bahwa setiap orang dalam organisasi harus memiliki komitmen normatif atas keberadaannya dalam suatu organisasi, sehingga orang tersebut mampu bekerja baik dan meningkatkan kinerjanya.

Teori yang digunakan dalam mengembangkan komitmen normatif yaitu menggunakan teori “wajib” yang dikemukakan oleh Mills (2004:76) menyatakan setiap orang berkewajiban untuk bekerja keras meningkatkan kinerja. Kewajiban tersebut merupakan suatu perilaku yang didorong oleh upaya sadar dan terkendalikan dalam mencapai suatu tujuan yaitu peningkatan kinerja. Organisasi memiliki komitmen yang mewajibkannya untuk bekerja keras di dalam mencapai tujuannya.

### **3. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)**

Suatu organisasi senantiasa mengedepankan pentingnya pencapaian tujuan saat ini dan di masa akan datang. Karenanya diperlukan komitmen yang berkesinambungan atau berkelanjutan, sehingga menjadi suatu kesatuan integritas kerja. Meyer (2003:165) menyatakan bahwa organisasi besar dan maju selalu menerapkan komitmen berkelanjutan sesuai tahapan dinamika organisasi .

Dasar utama mengembangkan konsep komitmen berkelanjutan yaitu prinsip tentang kebetahan bekerja, selalu menghidupkan kemajuan organisasi dan menghindari efek yang tidak berimbang. Teori yang digunakan berupa teori “konsisten”, teori “*survive*” dan “teori konsekuensi”.



Teori konsisten dileemukakan oleh Hebert (2004:51) menyatakan bahwa komitmen yaitu konsisten terhadap apa yang dikerjakan. Artinya untuk meningkatkan kinerja, diperlukan orang yang konsisten dalam mencintai pekerjaannya. Pekerjaan yang didasari oleh komitmen dengan rasa cinta tinggi akan menghasilkan kerja yang memuaskan.

Norman (2006:95) menyatakan bahwa konsekuensi dari sebuah komitmen tidak terlepas dari orientasi. Orientasi merupakan prospektif terhadap komitmen organisasi di masa akan datang. Teori orientasi yang dikemukakan oleh Mayer (2006:14) bahwa orientasi merupakan pencerminan dari komitmen organisasi berkelanjutan. Orientasi organisasi yang dipersiapkan secara matang menghasilkan organisasi masa depan yang berkelanjutan.

Uraian-uraian di atas memberikan apresiasi bahwa dalam memenuhi kinerja dituntut adanya komitmen berkelanjutan yang didalamnya terdapat unsur konsisten, *survive* dan orientasi yang harus diemban oleh suatu individu SDM dalam mengembangkan komitmennya untuk meningkatkan kinerja.

Komitmen organisasi dapat didefenisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, (1982); Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter, dkk (1974) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Dilain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain Luthans (2006) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefenisikan sebagai berikut:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
- c. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu didefinisikan mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi

Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Porter, Mowday dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b) Kesiapan dan kesedian untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

Penelitian dari Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1997).

### **C. Dimensi Komitmen Dalam Berorganisasi**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, dari pada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

#### **1. *Affective Commitment***

*Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan

organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan affective commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997).

## **2. *Continuance Commitment***

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan continuance commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

## **3. *Normative Commitment***

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan normative commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997).

Luthans (1995:131) mengemukakan tiga dimensi didalam komitmen organisasi, antara lain:

- a. *Affective commitment involves the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.* Affective commitment mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Orientasi dari pencapaian tujuan seseorang terhadap organisasi menekankan pada sejauh mana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi memiliki tujuan-tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Pendekatan ini mencerminkan

keinginan seseorang untuk menerima dan berusaha mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Ada suatu jenis komitmen yang berhubungan dengan pendekatan kongruensi tujuan (*goal congruence approach*), yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu.

- b. *Continuance commitment involves commitment based on the costs that the employee associates with leaving the organization.* Konsep side-bets orientation yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.
- c. *Normative commitment involves the employee's feelings of obligation to stay with the organization.* Komitmen normatif bisa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya. Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab.

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi yaitu (Sharafat Khan dalam Rokhman, 1997):

- a) Lama bekerja (*time*). Merupakan waktu yang telah dijalani seorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan maka terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.
- b) Kepercayaan (*trust*). Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara antara lain: (1) Menyediakan waktu dan sumberdaya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan; (2) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja; (3) menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan; (4) menyediakan akses informasi yang cukup.
- c) Rasa percaya diri (*confident*) Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan melalui antara lain: (1) mendelegasikan tugas penting kepada karyawan; (2) menggali saran dan ide dari karyawan; (3) memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen; (4) menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.
- d) Kredibilitas (*credibility*). Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara antara lain: (1) memandang karyawan sebagai partner strategis; (2) peningkatan target di semua bagian pekerjaan; (3) mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan

melalui partisipasi; (4) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

- e) Pertanggung jawaban (*accountability*). Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan; (2) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas; (3) melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja; (4) memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Jika karyawan memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada organisasi.

Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi tiga kategori, yaitu:

- a) Karakteristik Personal. Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).



Karakteristik Pekerjaan. Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

- b) Karakteristik struktural. Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).
- c) Pengalaman bekerja. Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran yang digunakan Allen dan Meyer (2009:18); Wangsadjaja (2006) ; Porter, Mowday dan Steers (1982) yang terdiri dari enam indikator yaitu; komitmen affektif ( $X_{41}$ ), komitmen normatif ( $X_{42}$ ), komitmen berkelanjutan (*continuance*) ( $X_{43}$ ), kesamaan nilai ( $X_{44}$ ), bekerja dengan target ( $X_{45}$ ), dan peduli terhadap organisasi ( $X_{46}$ ).

# **BAB IV**

## **K I N E R J A**

### **A. Pengertian Kinerja**

**K**inerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil atau suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan Mc. Neese Smith, (1996:65) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif dalam Mc Neese-Smit, (1996:67). Maka pengembangan instrument dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti output, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline, penggunaan jam kerja dan ijin sakit Sainul, (2002:18).

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektifitas operasional suatu organisasi dan pegawai berdasarkan sasaran,

standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan pegawainya dalam menjalankan amanah yang diterima.

Bass dan Avolio, (1990:75), menjelaskan bahwa dalam organisasi formal, kinerja pegawai secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka didalam system Alimuddin, (2002:14).

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Anonim, (2000:79), penggunaan kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan dan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi Anonim, (2000:79).

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner Sainul, (2002:12) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerja sama dengan pegawai lainnya. Ketiga indikator pengukuran kinerja tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja pegawai di berbagai instansi.

Kinerja pegawai mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai didalam implementasi mereka melayani program sosial, memfokuskan pada asumsi mutu bahwa berperilaku beberapa orang yang lain lebih pandai dari pada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja adalah sebagai berikut:

1. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
2. Bermanfaat dari pengawasan
3. Merasa terikat dalam melayani klien
4. Berhubungan baik dengan staff lain
5. Menunjukkan keterampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas
6. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
7. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja pegawai diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja pegawai yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi)

dan atribut individual antara lain kemampuan dan keterampilan. Kinerja biasa meningkatkan kepuasan para pegawai dalam organisasi dengan kerja tinggi dari pada organisasi dengan kinerja rendah Ostroff, (1992:32).

Sumberdaya manusia tetap menjadi satu bagian penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, oleh karena itu sumberdaya manusia diperhatikan dengan seksama. Dalam sebuah perusahaan karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Adakalanya tanggung jawab tersebut tidak mampu dilaksanakan dengan baik, hal ini terlihat dari kinerja yang bersangkutan tidak dapat memenuhi kriteria.

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith menyatakan bahwa: "*Performance is output derives from processes, human otherwise.*" Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Maier menyatakan penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah : "*Succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 2001:46). Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Menurut Cascio (1998:275) "*Performance refer to an employee's accomplishment of assing task.* Kinerja adalah penyelesaian tugas yang diberikan kepada para karyawan. Jack Halloran (1986:156) menyatakan bahwa : "*Job performance is*

*the result achived by employee at work*”. Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja. Menurut Mangkunegara (2001:67). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Cash dan Fischer (1987) dalam Brahmasari (2008:128) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*)

Veithzal dkk (2009:548) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

1. Kinerja adalah prestasi kerja karyawan atau hasil kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2. Kinerja merupakan penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan oleh perusahaan
3. Kinerja merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja atau juga penampilan kerja
4. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dikerjakan atau yang dihasilkan oleh seseorang atau juga sekelompok orang
5. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu pekerjaan dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang karyawan

## **B. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang (Sedarmayanti, 2007:261). Menurut Simamora (2004:338) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Sedangkan menurut Tua (2002:195) penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya.

Penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran, Rivai, (2008:309). Menurut Dessler (2006:325-326) ada beberapa alasan untuk menilai kinerja, yaitu: pertama, penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pengusaha; kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh



bawahan; ketiga, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik. Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi (Simamora, 2004:343).

Sunyoto dalam Mangkunegara (2005:10-11) berpendapat bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala (Rivai, 2005:309). Sasaran kinerja membantu menghubungkan

kinerja individual dengan sasaran dan taktik tim (Sedarmayanti, 2007: 308).

Menurut Dessler (2006:327) proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan, dan memberikan umpan balik. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya. Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar yang telah ditetapkan, ini biasanya melibatkan beberapa jenis formulir peringkat. Terakhir, penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik. Di sini atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan, dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan. Mangkunegara (2005:18) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja mencakup: a) mutu kerja, b) kejujuran, c) inisiatif, d) kehadiran, e) sikap, f) kerjasama, g) keandalan, h) pengetahuan tentang pekerjaan, i) tanggung jawab, j) pemanfaatan waktu kerja.

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawainya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan, (Winardi, 1996 :44).

Kinerja pegawai secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, Robins, (1996:13). Lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan

motivasi. Maksud dan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut, Simamora, (1997:56).

Winardi, (1996:150). mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dimana kesemuanya tersebut bisa di dapat dari pelatihan. Faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Bernadin, (1993:75). menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan. Keenam kriteria tersebut adalah:

a. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh organisasi

b. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

c. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas di selesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.

d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumberdaya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan

e. Kemandirian

Pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain.

f. Komitmen

Komitmen berarti bahwa pegawai mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

Kinerja pegawai setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja pegawai tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan, Ivancevich, (2001:389). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standart dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai, Mathis dan Jackson, (2002:81).

Menurut Schuler dan Jackson, (1996:3). Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Fokusnya adalah mengetahui seberapa produktif pegawai dan apakah ia bisa bekerja sama dengan orang lain atau tidak.

Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu, Mathis dan Jackson, (2002:82). Hal yang sama juga diungkapkan oleh Desler, (1997:2), bahwa tiga tujuan dari penilaian kinerja yaitu memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji, meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan dan untuk perencanaan dan pengembangan karir pegawai karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir seseorang yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Kinerja dosen yang dimaksud adalah hasil kerja yang dicapai organisasi atau individu dalam suatu aktivitas kerja. Variabel kinerja Dosen dalam penelitian ini diukur berdasarkan enam indikator dengan mengadopsi pengukuran kinerja berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No. 15/2005 Tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang sasaran kerja pegawai yang meliputi; pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian, pengabdian masyarakat, kegiatan penunjang, kreativitas kerja, dan akuntabilitas.

### C. Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan atau pengikut. Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada manusia, khususnya bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja pegawai, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Rumusan tentang motivasi oleh (Robbins, 1999:50) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu sesuai dengan hasil kerja (kinerja).

Definisi lain tentang motivasi oleh Winardi (2001:2) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan potensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai hasil kerja. Motivasi memprediksi upaya untuk

menghasilkan hasil kerja. Upaya bersama-sama dengan sifat-sifat individual dan batuan keorganisasian memprediksi kinerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kerja individual.

Menurut Winardi (2001:4) apabila mempelajari macam pandangan dan pendapat tentang motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja, serta motivasi mencakup pengarah kearah tujuan. Sebuah konsep yang digunakan apabila menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seorang individu atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang mengorganisasikan dan mengarahkan perilaku.

Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah motif dalam diri individu yang berhubungan dengan rangsangan atau suatu pengharapan sedangkan motif adalah kondisi dari individu yang dapat mendorong (*inner drive*) seseorang bertindak. Dengan demikian motivasi lebih bersifat aktif aktif sedang motif bersifat pasif.

Untuk mengetahui suatu pengertian operasional mengenai motivasi sesungguhnya bukanlah merupakan suatu hal yang sederhana karena motivasi menurut pengertian ini mengisyaratkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang bersumber dari dalam diri seseorang yang ditampilkan melalui sikap, pemenuhan kebutuhan, penilaian, pemahaman, interpretasi terhadap ransangan yang memberikan kesan/makna bagi inderanya yang pada akhirnya membentuk suatu keinginan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Motivasi juga didefinisikan sebagai hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil. Motivasi merupakan suatu yang kompleksitas kebutuhan yang diinginkan oleh manusia sebagai bagian dari organisasi.

Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa ada tiga komponen utama dalam memotivasi, yaitu: (1) kebutuhan, (2) dorongan, (3) tujuan. Kebutuhan terjadi apabila individu merasa ada ketidak seimbangan antara apa yang ia miliki dan yang ia harapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam memenuhi harapan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan atau pencapaian tujuan. Dorongan yang berorientasi pada tujuan tersebut merupakan inti motivasi. Sedangkan tujuan adalah hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu, dan tujuan tersebut apabila inti berfungsi mengarahkan perilaku individu. Handoko (2004:79) menyatakan bahwa motivasi dalam memenuhi kebutuhan biasanya terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan nyaman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Salah satu jenis teori kepuasan adalah teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) yang dikenal dengan teori motivasi berprestasi (*achievement motivation*). Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia untuk tuntutan kebutuhan.

Kebutuhan akan berprestasi (aktualisasi diri) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan prestasi ini mendorong untuk mengembangkan kreatifitas seseorang dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi asalkan kemungkinan akan hal itu diberikan kesempatan untuk



mendapatkan penghormatan atau pengakuan (penghargaan) seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar dan dengan pendapatan yang besar akhirnya dapat memilih dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Kebutuhan sosial ini menjadi penting didalam mengembangkan daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu kebutuhan sosial akan merangsang gairah kerja seorang pegawai sebab setiap orang menginginkan. Kebutuhan ini dapat dikelompokkan menjadi 4 jenis yaitu:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*)
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*) dan,
- 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

Seorang karena kebutuhan sosial akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serata memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Selanjutnya, kebutuhan akan rasa aman dan nyaman merupakan daya penggerak memotivasi semangat kerja seseorang pegawai. Karena itu kebutuhan rasa aman dan nyaman merangsang dan memotivasi gairah kerja seorang serta menggerakkan semua kemampuan demi mencapai tujuan organisasi.

Pengetahuan yang baik terhadap jenis-jenis motivasi terutama oleh pimpinan suatu organisasi akan memudahkan mendorong pegawai untuk bekerja dan memberikan insentif terhadap hasil pekerjaannya (fisiologis). Disisi lain, pegawai diharapkan dapat menghindarkan diri untuk berperilaku yang

menunjuk pada jenis motivasi negatif yang menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi

Manfaat yang dapat diperoleh dari motivasi, menurut Hasibuan (1999: 63) adalah seperti berikut ini:

- 1) **Prestasi kerja**, yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas meliputi kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja dan hasil lainnya.
- 2) **Tanggung jawab**, kesanggupan seseorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusannya
- 3) **Ketaatan**, kesanggupan seseorang pegawai untuk mentaati segala peraturan yang berlaku serta kesanggupan untuk tidak melanggar atura yang telah ditetapkan. Ketaatan dapat meliputi bidang kedisiplinan, perintah dinas, ketentuan kerja serta sopan santun dalam bekerja.
- 4) **Kejujuran**, ketulusan hati seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Ruang lingkup kejujuran mencakup keikhlasan melaksanakan tugas dan laporan hasil pekerjaan.
- 5) **Kerjasama**, adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas. Ruang linbgkup kerjasama dapat meliputi; memahami hubungan tugas dengan bidang laiinya, menghargai pendapat orang lain, penyesuaian pendapat, mempertimbangkan dan menerima usul dan kemampuan bekerjasama.
- 6) **Kepemimpinan**, kemampuan seseorang pegawai untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat diarahakan secara maksimal untuk melaksanakan tugas. Adapun ruang

lingkup kepemimpinan dapat meliputi; komunikasi, penguasaan tugas, kemampuan mengambil keputusan, penentuan prioritas tugas, ketegasan dan obyektifitas serta koordinasi yang baik.

Sehubungan dengan upaya untuk mendorong atau memotivasi pegawai, *Jemes* dalam *Gitosudarmo* dan *Mulyono* (1996:192), telah melakukan penelitian yang merumuskan bahwa dengan diberikannya motivasi yang tepat maka kemampuan (produktivitas pegawai) mereka dapat ditingkatkan sampai dengan 80%-90%. Sedangkan tanpa motivasi, maka mereka akan bekerja dengan 20%-30% kemampuan (produktivitas) mereka.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat diketahui bahwa adanya motivasi, maka akan lahir kepuasan kerja yang dapat menciptakan keinginan atau kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta untuk bekerja sama itu, maka produktivitas akan meningkat. Sedangkan motivasi dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain dengan pendekatan financial maupun pendekatan non financial. Pendekatan financial adalah untuk menimbulkan motivasi yang dapat dilakukan dengan memberikan gaji atau upah secara intensif kepada pegawai. Sedangkan motivasi non finansial dapat dilakukan dengan cara mengadakan sinkronisasi antara kepentingan pegawai dengan kepentingan organisasi. Sinkronisasi akan tercermin dalam karakteristik pegawai dengan karakteristik pekerjaan maupun karakteristik situasi kerja dan karakteristik organisasi. Di samping itu, motivasi diciptakan dengan mengadakan pengaturan kondisi kerja yang baik, aturan imbalan yang adil dan layak, aturan personalia serta struktur organisasi yang diciptakan bersama (*Gitosudormo* dan *Mulyono*, 1996:19).

Menurut Manullang (1990:141), rangkaian faktor-faktor tersebut memang melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya, (*job contents*), yakni kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya. Sedangkan faktor lain yang turut mempengaruhi motivasi kerja dalam suatu organisasi adalah: (1) kebijaksanaan dan administrasi perusahaan; (2) supervise; (3) hubungan personalty; (4) kondisi lingkungan kerja; (5) pemberian konpensasi karya atau gaji/upah.

Menurut penelitian Herzberg yang dikemukakan Gibson *et al.* (1997: 95), melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori dua faktor. Pertama adanya serangkaian kondisi, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfaction*) diantara para pegawai, apabila kondisi ini tidak ada. Sebaliknya, jika kondisi ini ada, maka hal itu tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi ini merupakan faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfier*) atau disebut juga faktor-faktor kesehatan (*hygiene faktors*) karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah, yakni tidak adanya ketidakpuasan (*no- dissatisfaction*). faktor-faktor tersebut dikemukakan oleh Herzberg dalam penelitiannya, yaitu: (1) tingkat upah atau gaji; (2) keamanan kerja; (3) kondisi lingkungan kerja; (4) status; (5) prosedur perusahaan; (6) kualitas supervisi teknik; (7) hubungan personality.

Kesimpulan kedua Herzberg, yaitu serangkaian kondisi, kepuasan kerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi pegawai dan dapat menghasilkan prestasi kerja (*performance*) yang lebih baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivator*, yang dapat

meliputi, yakni: (1) prestasi kerja; (2) pengakuan; (3) tanggung jawab; (4) kemajuan kerja; (5) pekerjaan itu sendiri; (6) kemungkinan berkembang.

Disamping itu, masih ada faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai seperti sikap pimpinan, persaingan, kebanggaan, penghargaan, sarana penunjang, pendidikan dan latihan, jaminan kerja dan sebagainya. Namun pembahasan dalam tulisan ini tetap mengacu pada faktor-faktor yang memperkuat motivasi kerja yang diyakini berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang dapat meliputi:

### **1. Pemberian Gaji**

Pemberian gaji atau upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat “finansial” dan merupakan yang utama dari bentuk-bentuk kompensasi kerja. Pekerjaan yang dilakukan harus dapat diperlihatkan dan dibuktikan wujudnya oleh setiap pegawai dan sebagai imbalannya mereka mendapatkan gaji atau upah yang diterima secara teratur oleh pegawai. (Martoyo, 1987:102).

Bagi pegawai gaji atau upah merupakan faktor yang berfungsi sebagai jaminan kelangsungan bagi kehidupan keluarga mereka. Sedangkan bagi perusahaan atau organisasi, gaji dan upah yang teratur dan layak, diberikan kepada pegawai atau pegawai yang berfungsi sebagai jaminan kelangsungan produksi dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Dalam pemberian gaji atau upah pada setiap pegawai tentunya tidak sama antara yang satu dengan lainnya. Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan gaji atau upah yakni menurut prestasi kerja, menurut lamanya kerja, menurut senioritas kerjanya dan menurut kebutuhannya. Namun yang penting diperhatikan dalam pembagian gaji atau upah adalah keadilan, keadilan bukanlah berarti gajinya harus semua

sama bagi pegawai, tetapi harus dapat terkait adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Heidjrachman dalam Martoyo Susilo (1990: 104), menyatakan bahwa semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan oleh setiap pegawai, sehingga yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan oleh suatu jabatan. Sedangkan gaji atau upah bagi pegawai negeri sipil yang diatur menurut peraturan perundang-undangan atau peraturan pemerintah, gaji pegawai negeri sipil (PP No. 6 Tahun 1997) terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut:

- a. Gaji pokok, yang didasarkan atas pangkat, golongan serta masa kerja pegawai.
- b. Tunjangan keluarga yang didasarkan atas banyaknya jumlah anggota keluarga yang sah berhak mendapat tunjangan terdiri dari istri/suami dan anak.
- c. Tunjangan keluarga yang didasarkan pada posisi jabatan yang diduduki seorang pegawai, baik jabatan struktural ataupun jabatan fungsional.
- d. Tunjangan perbaikan penghasilan yakni tunjangan untuk mengimbangi tingkat inflasi.
- e. Tunjangan pajak diberikan kepada pegawai yang penghasilannya kena pajak.
- f. Tunjangan pangan yang didasarkan kepada jumlah keluarga yang ditanggung dikali sepuluh kilogram harga beras yang ditetapkan oleh pemerintah.

## **2. Penempatan dan Promosi**

Penempatan dalam job kepada pegawai atau pegawai dimana pegawai tersebut naik pada posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktural organisasi. Soeprihanto (1998: 42), menyatakan bahwa penempatan adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan tertentu atau ke jabatan lain yang baik yang

sederajat maupun lebih tinggi. Kebijakan yang menyangkut penempatan berbeda untuk pada setiap organisasi atau badan usaha, karena itu penempatan yang dilakukan sangat berpengaruh terhadap pembiayaan organisasi atau badan usaha.

Adanya kesempatan untuk pada job yang baru baik sederajat maupun dipromosikan akan mendorong berkembangnya dinamika kerja mengarah pada peningkatan produktivitas atau kinerja pegawai dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, kemajuan suatu organisasi juga dapat dari sejauh mana penempatan dalam job sesuai dengan kemampuan dan kompetensi setiap pegawai. Hasibuan (2000:15), mengemukakan bahwa program penempatan pegawai dalam job harus dapat memberikan informasi yang terbuka bagi setiap pegawai mengenai azas, jenis dan persyaratan maupun metode penilaian yang dilakukan. Apabila dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan akan dapat memotivasi pegawai atau pegawai untuk meningkatkan prestasinya secara positif.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kebijakan yang menyangkut penempatan dalam job tidak dipisahkan dengan proses penempatan promosi seorang pegawai yang meliputi tiga hal yaitu:

- a. Berdasarkan latar pendidikan, hal mana seseorang dalam penempatan pada suatu jabatan atau bidang tugas didasarkan pada latar belakang pendidikan formal maupun latihan jabatan yang telah ditempuhnya, baik sebelum ataupun setelah diangkat menjadi pegawai.
- b. Berdasarkan senioritas pangkat, yakni seseorang dalam penempatannya pada suatu jabatan atau bidang tugas lebih banyak didasarkan pada pertimbangan keseniorannya dalam kepangkatan tentu yang menjadi aturan dasar keseniorannya



dalam kepangkatan tentu yang menjadi aturan dasar dalam hal ini adalah daftar urut kepangkatan.

- c. Berdasarkan keterampilan, yaitu penempatan seorang pegawai dalam suatu jabatan atau bidang tugas lebih didasarkan pada pertimbangan kemampuan atau yang dimiliki dan dihubungkan dengan formasi yang akan diisinya, jadi yang menjadi perhatian disini adalah perwujudan prinsip orang tepat pada jabatan yang tepat (*The Right Man On The Right Place*)

### **3. Pemberian Penghargaan**

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow dalam Moekjat (1999:182) bahwa salah satu hirarkhi kebutuhan manusia adalah kebutuhan atau penghargaan, yang merupakan kebutuhan yang berdimensi dua. Sebagian kebutuhan atas penghargaan ini adalah kebutuhan harga diri, kemampuan bagi seorang individu untuk menerima dirinya dan merasa puas dengan dirinya sendiri, pada umunya pada seorang yang bekerja dengan orang-orang lain. Dimensi yang lain dari pada kebutuhan akan penghargaan dari orang-orang yang menjadi temannya. Ini adalah kebutuhan untuk memiliki kemampuan yang diterima yang dan dikenal oleh orang-orang lain. Dalam hubungan tersebut seseorang pegawai tentu mempunyai keinginan untuk memperoleh penghargaan atas hasil prestasi kerjanya. Di samping promosi jabatan, ada keinginan untuk memperoleh kenaikan pangkat, gaji berkala serta penghargaan lainnya berbentuk simbol-simbol prestasi.

### **4. Lingkungan Kerja**

Kantor sebagai tempat melaksanakan aktifitas menurut Soetrisno (2005: 5) adalah tempat diselenggarakan kegiatan untuk menangani informasi dan kegiatan organisasi. Kantor sebagai tempat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat

dan hendaknya dapat memberikan adanya kepuasan dalam pelayanan, memenuhi keperluan, kebutuhan tiap orang. Dengan demikian, maka pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas utama pegawai pemerintah, termasuk pelaku bisnis. Bentuk pelayanan berupa barang dan jasa yang sesuai dengan kepentingan kebutuhan masyarakat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Agar masyarakat yang dilayani semakin merasa puas, maka faktor lingkungan kantor sangat diperlukan agar indikator terlaksananya fungsi pelayanan semakin kondusif. Analisis dan diagnosis lingkungan dewasa ini merupakan suatu kebutuhan yang mendasar.

*Glueck and Jauch* dalam Dharma (1999:92), mengemukakan bahwa pimpinan organisasi perlu menyimak lebih mendalam lingkungan untuk (1) menentukan faktor-faktor apa saja dalam lingkungan yang merupakan kendala terhadap pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan dan (2) menentukan faktor apa saja dalam lingkungan yang akan memberikan peluang pencapaian tujuan yang lebih besar. Organisasi yang secara sistematis menganalisis dan mendiagnosis lingkungan akan lebih efektif dari pada organisasi atau perusahaan yang tidak melakukan sama sekali.

Lingkungan dan sarana kerja merupakan kebutuhan yang sangat dibutuhkan dalam menciptakan kondisi kerja yang baik serta kelancaran pelaksanaan tugas pegawai dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang dimaksud tersebut meliputi penyediaan ruangan kerja yang kondisinya memenuhi syarat-syarat kesehatan, tersedianya peralatan kantor yang memadai dan sarana angkutan untuk mobilitas pelaksanaan pekerjaan.

Sejalan dengan dinamika kebutuhan akan pelayanan masyarakat dan perkembangan teknologi, maka lingkungan kerja suatu organisasi atau perusahaan sangat perlu mendapatkan

perhatian yang lebih serius. Pada umumnya organisasi yang telah dilengkapi dengan perangkat kerja teknologi informasi seperti computer, mikro elektronik, telekomunikasi yang bertujuan untuk memperlancar proses kegiatan. Penggunaan peralatan teknologi membawa konsekuensi organisasi harus dilengkapi pula dengan penataan lingkungan dan prasarana pelengkap lainnya seperti, perlunya alat pendingin yang menyegarkan seperti ketersediaan AC dan ruang yang representative.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif merupakan suatu kebutuhan pegawai dalam melakukan pekerjaan, termasuk sarana kerja akan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan tersebut merupakan indikator peningkatan produktivitas kerja pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Suasana lingkungan kerja yang kondusif akan membawa implikasi yang dapat mendukung kelancaran pelaksanaan TUPOKSI organisasi manajemen pemerintahan.

Lingkungan kerja yang tertata dengan baik akan menimbulkan citra baik bagi organisasi maupun bagi pihak luar. Di sisi lain, para pegawai yang bekerja akan merasa senang dan betah untuk senantiasa berada di dalam ruang kerja apabila tempat kerja member rasa nyaman, rasa bersih dan indah. Sebaliknya, apabila suasana lingkungan kerja tidak memberikan nuansa kenyamanan dan kondusif, akan membawa implikasi menurunnya kedisiplinan, etos kerja dan efektifitas serta produktifitas kerja pegawai.

Menurut Rivai (2004:36) motivasi kerja berperan penting dalam diri maupun dari luar dirinya untuk merasa terdorong, terangsang dan bersemangat di dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Motivasi dibutuhkan untuk menyemangati dan

memberikan dorongan dalam menjalankan sebuah aktivitas untuk mencapai tujuan.

Pengertian di atas mengacu kepada teori-teori yang telah dikemukakan oleh para ahli bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya yang berkaitan dengan teori tentang motivasi kerja. Beberapa teori yang dikemukakan para ahli mencakup teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori prestasi McClelland, teori X dan Y dari McGregor dan teori harapan dari Vroom. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

- a. Teori X dan Y dari Herzberg (Gibson, Ivancevic dan Donnely, 2004:149) mengembangkan teori pemeliharaan atau teori dua faktor X dan Y tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intrinsik.
- b. Teori harapan dari Vroom dalam Handoko (2004:263) dikenal dengan teori motivasi pengharapan. Teori ini mengandung berbagai kesulitan dalam penerapannya. Tetapi menunjukkan adanya konsistensi dalam hal adanya pengaruh hubungan sebab akibat antara pengharapan, prestasi, dan penghargaan (balas jasa) seperti pemberian insentif (*valence*), kesempatan meningkatkan kompetensi kerja (*opportunity*) dan kemungkinan pemberian promosi jabatan atau kenaikan pangkat (*instrumentality*).
- c. Teori hirarki kebutuhan Maslow dari Robbins (2007:214-215) menyatakan bahwa secara hirarki dan kronologis menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkat pertama, yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi) yaitu kebutuhan akan

keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima (aktualisasi diri). Proses tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu saling tergantung dan saling menopang.

Berikut akan diinterpretasikan mengenai hirarki kebutuhan motivasi Maslow:

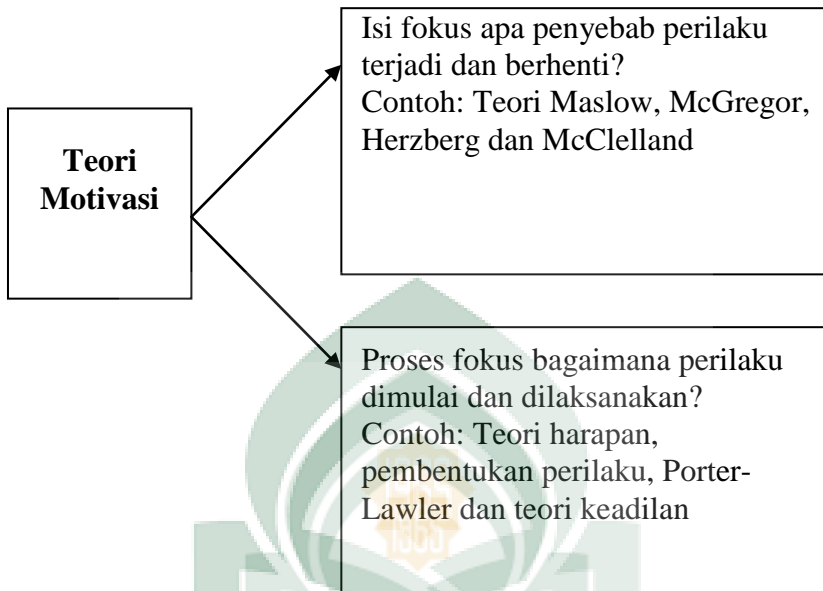
- 1) ***Physiological needs*** (kebutuhan fisiologis) merupakan kebutuhan paling dasar setiap manusia karena berkaitan dengan kebutuhan primer, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.
- 2) ***Safety or security needs*** (kebutuhan akan keamanan) merupakan tingkatan kedua dari hirarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik pada sisi keamanan emosional maupun keamanan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
- 3) ***Love needs*** merupakan kebutuhan pada tingkat ketiga yang berkaitan dengan kebutuhan afeksi atau afiliasi atau kebutuhan sosial (Luthans, 2005:200). Sedangkan Koontz et al., (2000:153) menafsirkannya sebagai *affiliation of acceptance needs* yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan motivasi dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Motivasi dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- 4) ***Esteem needs*** menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang yang tinggi (kebutuhan akan penghargaan) yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan motivasi.

- 5) Needs for self actualization** (kebutuhan aktualisasi diri) merupakan kulminasi dari semua tingkat kebutuhan manusia yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.
- d. Teori prestasi dari McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Ada tiga jenis kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland yaitu kebutuhan akan kebutuhan untuk mencapai tujuan (*need for achievement/n-Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation/n-Aff*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power/n-Pow*).

Usman (2006:223) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang untuk terdorong bekerja.

Pendapat Usman di atas menjelaskan bahwa motivasi ditentukan oleh intensitas motifnya. Motivasi sebagai proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang.

Usman (2006:224) menggambarkan teori motivasi sebagai berikut:



Sumber: Usman (2006:224)

**Gambar 5**  
**Teori Motivasi**

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dengan menggunakan pengukuran yang digunakan Robbins (1999); Hasibuan (1999:63); Gibson *et al.* (1997: 95); Usman (2006: 224); Mangkunegara (2005:67), yang meliputi enam indikator yaitu; hubungan rekan kerja ( $Y_{11}$ ), kompensasi ( $Y_{12}$ ), karier ( $Y_{13}$ ), lingkungan kerja ( $Y_{14}$ ), kebutuhan afiliasi ( $Y_{15}$ ), dan aktualisasi diri ( $Y_{16}$ ).





# BAB V

## FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA DAN KINERJA DOSEN (HASIL PENELITIAN)

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian, maka pembahasan hasil penelitian ini mengkombinasikan teori, hasil-hasil penelitian terdahulu dan fakta empiris yang terjadi pada obyek yang dikaji untuk mengkonfirmasi hasil penelitian ini memperkuat atau menolak teori maupun hasil penelitian sebelumnya ataupun merupakan hasil temuan baru. Hasil pengujian kelayakan model struktural yang dirancang dan diestimasi dalam penelitian ini terbukti sudah sesuai dengan data hasil observasi. Pembahasan pada masing-masing variabel baik variabel eksogen maupun variabel endogen dalam penelitian mengkombinasikan beberapa hasil analisis data empiris dari pendekatan deskriptif dan analisis multivariat melalui *structural equation modeling* agar terjadi proses sintesa demi penyempurnaan hasil penelitian ini. Penjelasan pengaruh antar variabel laten yang didesain dalam riset sebagai berikut:

### A. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Semakin tinggi nilai budaya yang dimiliki dosen, maka semakin memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja namun budaya yang dikembangkan tidak menjadi bagian motivasi. Dalam kehidupan masyarakat secara umum, tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan secara bersama-sama baik dalam

lingkungan keluarga, lingkungan organisasi bisnis, maupun lingkungan organisasi lainnya. Budaya juga dapat membedakan masyarakat antara satu dengan lainnya dalam cara pandang berinteraksi dan bertindak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara terminology budaya merupakan hasil dari budi dan daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang dilakukan secara sadar atau tidak, sehingga dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.

Teori yang mendukung pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dikemukakan oleh (Schein, 2005) dengan teori budaya organisasi dapat membentuk terciptanya komitmen, dan menjunjung tinggi nilai-nilai dan norma serta keyakinan yang telah disepakati bersama baik bagi para pimpinan maupun terhadap anggotanya. Selanjutnya, (Robbins, 2006) dengan teori bahwa budaya organisasi terbentuk atas falsafah dasar pemilik melalui visi, misi organisasi menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan diterima oleh seluruh anggota.

Hasil penelitian ini menolak temuan Koesmono (2005); Tolkah Mansur (2009), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja disebabkan karena rendahnya kepercayaan dosen terhadap rekan kerja ataupun antar sesama civitas akademika, hal ini disebabkan karena pada umumnya dosen PTAIS relatif berusia muda 37 - 41 Tahun sehingga dosen dengan usia tersebut cenderung bersifat tertutup dalam menerima saran dan kritikan dari civitas akademika lainnya.

Budaya organisasi menurut tanggapan dosen merupakan akumulasi dari berbagai serangkaian aktivitas kerja yang ditunjukkan oleh individu dari sikap dan perilaku yang

mengarah kepada kinerja kerja sumber daya manusia yang handal dalam melaksanakan seluruh aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi dicerminkan melalui Indikator variabel orientasi pada hasil nilai skor rata-rata (*mean*) sebesar 4,24. Hasil tersebut menjelaskan bahwa dosen dalam kesehariannya di dunia pendidikan tinggi memiliki keyakinan dan nilai-nilai fundamental yang diyakini bahwa institusi pendidikan yang baik adalah intitusi pendidikan yang memiliki kemampuan (berorientasi) pada hasil kerja. Hasil kerja yang baik dan berkualitas yang dihasilkan dosen merupakan repsentasi keberhasilan PTAIS dalam melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan faktor penting atau dominan yang merefleksikan variabel budaya organisasi adalah indicator keteraturan dengan nilai *loading factor* sebesar 0,813 artinya bahwa refresentasi dari budaya organisasi ditunjukkan melalui keteraturan untuk selalu bekerja berdasarkan regulasi yang ditetapkan. Sehingga dengan kondisi tersebut maka keteraturan dosen memberikan kontribusi sebesar 81,30% dalam merefleksikan variabel budaya organisasi.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai keyakinan yang dianut oleh dosen untuk selalu melaksanakan kegiatan Tri Dharma Pendidikan Tinggi secara teratur, seperti melakukan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weight estimate* sebesar -0,192 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif, memiliki arti bahwa budaya organisasi yang baik cenderung meningkatkan motivasi kerja dosen. Selain itu dapat

dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) =  $1,732 > 2,00$  ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,083 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS. Pernyataan tersebut dapat dimaknai bahwa budaya organisasi yang baik searah positif dan tidak nyata/signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja Dosen.

Dosen PTAIS juga dipandang belum profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai dosen, hal ini ditunjukkan dengan banyaknya dosen yang tidak hanya berprofesi sebagai dosen tetapi juga memiliki profesi lainnya (seperti muballiqh) ataupun profesi-profesi lainnya yang menyebabkan mereka tidak fokus dalam melaksanakan fungsinya sehingga berdampak terhadap rendahnya pencapaian dosen terhadap hasil dari pelaksanaan Tri Dharma Pendidikan Tinggi.

## **B. Pengaruh kompetensi terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dengan motivasi kerja sebagaimana ditunjukkan dengan analisis koefisien jalur, yang berarti ada pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis ( $H_a$ ) yang menyatakan, ada pengaruh variabel kompetensi terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan, sehingga secara empiris diterima karena didukung oleh data dan fakta. Hasil ini mengindikasikan bahwa seseorang yang memiliki tingkat kemampuan baik berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku, dapat berkontribusi terhadap pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab sebagai aparat birokrasi.

Teori yang mendukung pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja dikemukakan oleh Maswell (2008:43) dengan teori potensi bahwa dalam diri manusia ada potensi yang perlu dikembangkan menjadi sebuah kekuatan dalam mencapai tujuan. Rhenald (2008:39) dengan teori kekuatan bahwa kompetensi adalah kekuatan yang mengarahkan potensi manusia untuk mewujudkan tujuannya. Kedua teori ini sangat berarti dalam motivasi kerja. Jhurgen (2006:102) memperkenalkan teori integrasi motivasi yang menyatakan bahwa potensi dan kekuatan yang dimiliki manusia menjadi inti kompetensi untuk mewujudkan motivasi kerja.

Penelitian ini mendukung hasil temuan Sanusi Hamid (2010); Sosiawan Ma'mun (2012) bahwa terdapat pengaruh yang nyata antara kompetensi dengan motivasi kerja.

Kompetensi individu merupakan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Arti kemampuan dapat dijelaskan melalui kemampuan melakukan segala aktivitas secara optimal dengan segenap potensi yang dimiliki oleh manusia berupa tenaga, pikiran, perasaan dan kemauan untuk menghasilkan suatu aktivitas yang bermanfaat. Sedangkan pekerjaan berarti bentuk aktivitas kerja yang dilakukan untuk mendapatkan suatu manfaat dan nilai dari aktivitas tersebut jadi, kemampuan adalah segala aktivitas yang dilakukan secara optimal yang melibatkan tenaga, pikiran, perasaan dan kemauan untuk melakukan aktivitas tersebut dalam menghasilkan manfaat dari apa yang dikerjakan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel nilai (*mean*) skor rata-rata tertinggi pada variabel kompetensi sebesar 4.20 yang ditunjukkan pada indikator pengalaman, sedangkan pengetahuan merupakan indikator variabel dengan nilai yang terendah. Berdasarkan fakta empiris, indikator pengalaman

sudah baik apabila digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel kompetensi sehingga harus dipertahankan.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa sikap dan perilaku yang dimiliki dosen sangat menentukan penciptaan kompetensi dosen yang tinggi dengan nilai *loading* faktor sebesar 0.704, hal ini dapat dijelaskan bahwa pada umumnya dosen PTAIS memiliki masa kerja yang cukup sehingga mereka memiliki pengalaman dalam melaksanakan kegiatan Tri Dharma Pendidikan Tinggi.

Hasil studi ini mengkonfirmasi bahwa sikap dan perilaku dosen yang ditampilkan dengan bersikap kooperatif dan berperilaku Islami dalam melaksanakan fungsinya sebagai dosen mengakibatkan dosen memiliki kinerja yang tinggi yang ditunjukkan dengan kemampuan dosen dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang sifatnya penunjang.

Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weight estimate* sebesar 0,243 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa kompetensi yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi kerja dosen. Selain itu dapat pula dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) =  $2,398 > 2,00$  ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,016 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa kompetensi dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS Kopertais Wilayah VIII.

Dapat disimpulkan perubahan peningkatan kompetensi searah positif dan nyata/signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja dosen sehingga hipotesis yang diajukan dapat didukung oleh fakta empiris. Penelitian ini mendukung hasil temuan Sanusi Hamid (2010); Sosiawan Ma'mun (2012) bahwa



terdapat pengaruh yang nyata antara kompetensi dengan motivasi kerja.

Hasil analisis membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII, hal ini diakibatkan karena Dosen memiliki sikap dan perilaku yang baik, bahwa dosen PTAIS memiliki dan menjunjung tinggi nilai-nilai religius dalam kehidupan sehari-harinya termasuk dalam melaksanakan profesinya selaku dosen sehingga berdampak terhadap penciptaan lingkungan kerja yang baik serta peningkatan karier sebagai representasi dari motivasi kerja mereka selaku dosen.

### **C. Pengaruh kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Beberapa teori dan hasil penelitian dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan perilaku dan situasional. Pendekatan pertama tentang (teori kesifatan) memandang kepemimpinan sebagai kombinasi sifat-sifat yang tampak. Sedangkan pendekatan kedua mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi apapun dimanapun mereka berada.

Teori yang mendukung pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dikemukakan oleh (Keith Davis 1972) dengan

teori seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan yang tinggi terutama kecerdasan intelektual dalam memahami dalam berbagai persoalan internal maupun eksternal organisasi. (Robbins, 2006) dengan teorinya bahwa matangnya efektifitas kepemimpinan dapat mendorong dan mengembangkan motivasi dan komitmen pada individu. (Moeheriono, 2012) dengan teori dua hipotesis kepemimpinan, yaitu; (1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok, dan (2) kualitas individu dalam mengatasi situasi sesat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil mengatasi situasi yang sama.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan temuan Adawiah (2012) bahwa kepemimpinan berpengaruh nyata dalam meningkatkan motivasi kerja individu.

Kepemimpinan merupakan tanggapan dosen terhadap kemampuannya dalam memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana yang telah ditetapkan, kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahannya agar bawahan memiliki motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.

Hasil analisis deskriptif, nilai rata-rata tertinggi pada variabel kepemimpinan ditunjukkan pada indikator keteladanan dengan nilai sebesar 4.12, bahwa pada umumnya dosen PTAIS merupakan pribadi yang religius yang memiliki keimanan yang tinggi sehingga baik dalam bersikap dan bertindak serta berbicara, mereka menjadi tauladan bagi civitas akademika lainnya.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa integritas yang dimiliki dosen menjadi faktor penentu penciptaan

kepemimpinan yang baik dengan nilai *loading* faktor sebesar 0.737, hal ini disebabkan karena dosen PTAIS memiliki perilaku yang amanah sehingga mereka dengan sukarela membangun hubungan yang baik diantara civitas akademika dalam melaksanakan kegiatan Tri Dharma Pendidikan Tinggi.

Hasil studi ini mengkonfirmasi bahwa integritas dosen yang ditunjukkan dengan sikap amanah dan menjunjung tinggi nilai-nilai Islami menjadi pemicu semakin baiknya kepemimpinan dosen yang kemudian berimbas terhadap keinginan dosen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar -0,322 dengan arah negatif. Koefisien pengaruh bertanda negatif memiliki arti bahwa kepemimpinan yang baik cenderung menurunkan motivasi kerja dosen, hal ini disebabkan karena masih rendahnya tingkat kecerdasan yang dimiliki oleh dosen terbukti dengan dominannya dosen PTAIS yang masih berkualifikasi strata dua sehingga kompensasi yang mereka harapkan sebagai perwujudan dari pekerjaan mereka, belum optimal diberikan kepada mereka.

Kondisi tersebut dapat dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) =  $-2,607 > 2,00$  ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,009 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja Dosen. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepemimpinan yang baik berarah negative dan nyata/signifikan terhadap motivasi kerja dosen sehingga dapat didukung oleh fakta empiris.

Nilai *standardized regression weightestimate* sebesar -0,322 dengan arah negatif tersebut disebabkan karena dosen merasakan adanya tuntutan pemahaman dan pengetahuan serta

penguasaan teknologi terkini dalam melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi, hal tersebut tidak didukung dengan kecerdasan yang mereka miliki, karena dosen PTAIS didominasi dengan dosen yang masih berkualifikasi strata dua sehingga menjadi penghambat dalam memenuhi tuntutan dalam dunia pendidikan tinggi (pemahaman dan pengetahuan serta penguasaan teknologi terkini) akibatnya kompensasi yang mereka harapkan sebagai perwujudan dari pekerjaan mereka, belum optimal diberikan kepada mereka. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan temuan Adawiah (2012) bahwa kepemimpinan berpengaruh nyata dalam meningkatkan motivasi kerja individu.

#### **D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Dari hasil penelitian sebagaimana ditunjukkan hasil uji hipotesis dimana koefisien jalur antara budaya organisasi terhadap kinerja tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja. Artinya, budaya organisasi yang dilakukan selama ini dapat memberikan kontribusi yang negatif dalam meningkatkan kinerja. Berbagai aturan yang telah dijadikan sebagai pedoman yang dijadikan rujukan dan hanya bergantung pada keinginan sendiri diluar ketentuan yang telah disepakati bersama untuk ditaati. Dengan demikian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya tidak dapat dibuktikan karena secara empiris dapat didukung oleh data dan fakta.

Teori yang mendukung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja yaitu teori (Glaser dkk, 1987) dengan teori pola-pola dari kepercayaan, symbol, ritual, dan mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat

yang menyatukan organisasi. Hofstede, 1986) dengan teorinya berbagai interaksi dan ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang yang berada dalam lingkungannya.

Penelitian ini mendukung temuan Ratna Kusumawati (2008); Adawiah (2012); Hamdani dan Suroto (2009), bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja individu. Faktor yang menyebabkan signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen, disebabkan karena Dosen PTAIS menjadikan keteraturan dalam bekerja sebagai budaya yang akan mereka munculkan dalam setiap kesempatan sehingga memberikan dampak yang nyata terhadap penciptaan hasil kerja yang tinggi, melalui kebiasaan dan keteraturan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya penunjang sehingga dengan kegiatan penunjang tersebut memberikan dampak yang nyata bagi dosen dalam memunculkan kinerja yang tinggi.

Keyakinan terhadap nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dalam organisasi mereupakan representasi responden terhadap budaya organisasi. Tanggapan responden terhadap nilai (*mean*) skor rata-rata tertinggi pada variabel budaya organisasi yang ditunjukkan pada indikator orientasi atas hasil dengan nilai mean sebesar 4,24 menjelaskan arti bahwa dosen di PTAIS dalam bekerja dituntut untuk memaksimal pekerjaanya yang diperlihatkan pada kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang selama ini telah mereka lakukan.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa ketaraturan dosen dalam bekerja menjadi faktor terpenting dalam membangun budaya organisasi yang baik dengan nilai *loading* faktor sebesar 0.813, hal ini dapat dijelaskan bahwa pada umumnya dosen PTAIS memiliki kebiasaan-kebiasan yang telah menjadi budaya sehingga pada setiap kesempatan mereka

memunculkan kebiasaan-kebiasan tersebut. Kebiasaan bekerja dengan teratur merupakan bagian dari kebiasaan dosen dalam bekerja.

Hasil studi ini mengkonfirmasi bahwa kebiasaan dosen bekerja dengan teratur yang ditampilkan dengan menghadiri pertemuan secara tepat waktu dan melaksanakan kegiatan Tri Dharma pendidikan Tinggi secara teratur mengakibatkan budaya organisasi yang diyakini menjadi lebih baik. .

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weight estimate* sebesar 0,269 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa budaya organisasi yang baik cenderung meningkatkan kinerja dosen. Selain itu dapat pula dibuktikan dengan nilai *critical ratio (c.r)* = 2,125 > 2,00 ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,034 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII. Perubahan peningkatan budaya organisasi yang baik searah positif dan nyata/signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen sehingga dapat didukung oleh fakta empiris.

Penelitian ini mendukung temuan Ratna Kusumawati (2008); Adawiah (2012); Hamdani dan Suroto (2009), bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja individu. Faktor yang menyebabkan signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen, disebabkan karena Dosen PTAIS menjadikan keteraturan dalam bekerja sebagai budaya yang akan mereka munculkan dalam setiap kesempatan sehingga memberikan dampak yang nyata terhadap penciptaan hasil kerja yang tinggi, melalui kebiasaan dan keteraturan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya penunjang sehingga dengan kegiatan

penunjang tersebut memberikan dampak yang nyata bagi dosen dalam memunculkan kinerja yang tinggi.

#### **E. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Dalam kaitannya dengan efektifitas organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi maka ada keyakinan bahwa perilaku pimpinan, khususnya yang menyangkut komitmen pimpinan, sangat besar pengaruhnya motivasi kerja dan selanjutnya juga pengaruh terhadap kinerja. Ditinjau dari sudut pimpinan, komitmen pimpinan, yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja. Artinya semakin tinggi komitmen pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akan berkontribusi positif terhadap organisasi dan kinerja.

Dosen dituntut untuk mampu mengembangkan komitmen berkelanjutan atau komitmen rasional dengan selalu mengedepankan nilai pengabdian kepada almamater perguruan tinggi yang dibinanya, demi keberlanjutan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi perguruan tinggi swasta yang dibinanya. Komitmen berkelanjutan ini berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja dosen. Semakin memiliki komitmen kontinyu dalam menjalankan aktivitas organisasi menunjukkan tingkat pengabdian dosen yang mendorong terwujudnya pencapaian kinerja yang optimal di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Berarti komitmen berkelanjutan diperlukan untuk mewujudkan kesinambungan pencapaian kinerja dosen dalam mengembang amanah Tri Dharma Perguruan Tinggi.



Teori yang mendukung komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja yaitu teori partisipatif oleh Hazord (2006:13) yang menyatakan bahwa komitmen seseorang dalam organisasi ditunjukkan melalui partisipasi dalam kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Teori tujuan yang dikemukakan oleh Thoriq (2004:63) menyatakan bahwa komitmen selalu sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Teori kesinambungan dikemukakan oleh Winter (2004:48) menyatakan kesinambungan sebuah komitmen adalah kesetiaan dan loyalitas. Ketiga teori ini menjadi penting bahwa dalam komitmen organisasi dibutuhkan oleh adanya partisipasi sesuai tujuan yang berkesinambungan.

Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya antara lain sebagaimana dikemukakan oleh (Kanter dalam Newstroom & Davis (1989) bahwa organisasi dapat memiliki pimpinan atau karyawan yang bisa dipercaya dan mengabaikan pegawai yang kurang memiliki komitmen organisasional.

Penelitian ini mempunyai keterkaitan dengan beberapa penelitian terdahulu yang pernah melakukan penelitian untuk melihat adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja antara lain Goeslow Vanila (2005), Kamakura Suki (2008), Paul Schimmith (2008), Sanusi Hamid (2010) dan Muh. Akob (2012). Pada penelitian sebelumnya umumnya memberikan rekomendasi adanya pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja dengan hasil yang berbeda-beda, karena ada beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki indikator variabel komitmen organisasi terhadap kinerja yang berbeda-beda pula.

Komitmen organisasional merupakan keinginan dosen untuk bertahan dalam PTAIS, disebabkan karena kesadaran akan bertanggung jawab terhadap tugas selama PTAIS memberi

harapan lebih baik. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel nilai (*mean*) skor rata-rata tertinggi pada variabel komitmen organisasioanal sebesar 4.37 yang ditunjukkan pada indikator komitmen affektif, sedangkan kepedulian organisasi merupakan indikator variabel dengan nilai yang terendah. Berdasarkan fakta empiris, indikator komitmen affektif sudah baik apabila digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel komitmen organisasioanal sehingga harus dipertahankan.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa dosen yang bekerja dengan target sangat menentukan penciptaan komitmen organisasioanal dosen yang tinggi dengan nilai *loading* faktor sebesar 0.792, hal ini dapat dijelaskan bahwa pada umumnya dosen PTAIS memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dan memajukan organisasinya dan ditunjukkannya dalam bekerja berdasarkan target yang telah ditetapkan.

Hasil studi ini mengkonfirmasi bahwa kemampuan dosen dalam memenuhi target pekerjaan ditampilkan dengan menjaga nama baik institusi yang dilakukan dengan meningkatkan kinerja mereka dari waktu ke waktu, seperti peningkatan waktu berkunjung ke institusi mereka serta mencurahkan segenap pikiran dan tenaga dalam membangun institusi.

Pengaruh komitmen organisasioanal terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar 0,685 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa komitmen organisasioanal yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi kerja dosen. Selain itu dapat pula dibuktikan dengan nilai *critical ratio* (*c.r*) = 3,812 > 2,00 ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen organisasioanal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII.

Perubahan peningkatan komitmen organisasional searah positif dan nyata/signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja dosen sehingga dapat didukung oleh fakta empiris. Penelitian ini menolak temuan Eva Kris Diana Devi (2009) bahwa komitmen organisasional tidak signifikan pengaruhnya terhadap motivasi kerja, kemudian hasil studi ini mendukung temuan Sosiawan Ma'mun (2012) bahwa terdapat pengaruh yang nyata antara komitmen organisasional dengan motivasi kerja.

Hasil analisis membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini diakibatkan karena dosen Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, hal ini dapat dilihat pada masa kerja yang mereka miliki sehingga mereka menjadi loyal terhadap organisasi dan dengan loyalitas mereka mengakibatkan mereka memelihara ukhuwah diantara sesama civitas akademika yang dibuktikan dengan kondusifnya lingkungan kerja sebagai representasi dari motivasi kerja mereka selaku dosen.

#### **F. Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja dosen**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Disadari bahwa semua kompetensi manusia akan tumbuh dan berkembang apabila ada interaksi yang secara berulang-ulang antara keterampilan individu, system, proses, dan sumber-sumber organisasi yang ada, baik pada aspek yang berwujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*) dengan meningkatkan keterampilan individu pegawai, system, dan proses tersebut, maka akan mengarah kepada kompetensi organisasi menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kualitas kompetensi tersebut. Oleh sebab itu, perlu membangun kerja

sama antara top leader, manajemen/middle, dan pegawai itu sendiri.

Kompetensi sebagai variabel  $X_2$  secara langsung maupun tidak langsung merupakan tuntutan kemampuan yang sesuai kualifikasi akademik, diklat, pengalaman, perencanaan dan penilaian yang berpengaruh terhadap kinerja dosen dalam mengembangkan Tri Dharma perguruan tinggi di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Teori yang mendukung mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Alvin (2007:39) dengan teori kesuksesan yang menyatakan bahwa setiap kesuksesan ditentukan oleh kompetensi dan kinerja. Barrolly (2008:96) menyebutkan teori sinergitas yang menyatakan bahwa sinergitas hasil kerja yang optimal merupakan perpaduan antara kompetensi dan pencapaian kinerja. Memadukan kedua teori ini, dikenal adanya teori penilaian hasil oleh Dhalman (2008:17) menyatakan bahwa menilai hasil kerja tercermin dari kesuksesan, kompetensi dan pencapaian kerja.

Persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dan penelitian terdahulu. Penelitian yang sama mengamati pengaruh kompetensi terhadap kinerja organisasi yaitu Goeslow Vanilla (2005), Stephen William (2005), Orphen (2007), Kamakura Suki (2008), Paul Schimmith (2008), Barnes dan Frigitta (2009), Warellah Wilson (2009) dan Muh. Akob (2012). Selanjutnya, penelitian yang memiliki perbedaan dengan penelitian ini, di mana hanya meneliti salah satu variabel dari penelitian ini Yoseph (2009). Penelitian Yoseph meneliti tentang kompetensi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, berbeda dengan penelitian ini yang meneliti tentang kompetensi terhadap kinerja.

Kompetensi yang tinggi merupakan tuntutan dosen dalam bekerja. Kompetensi menurut tanggapan dosen merupakan representasi dari kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki dosen serta sikap dan perilaku yang mengikuti pembentukan/peningkatan kompetensi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi dosen yang tinggi dicerminkan melalui Indikator pengalaman, semakin lama masa kerja seseorang pada sebuah profesi yang ditekuninya, maka semakin tinggi kompetensi individu tersebut, nilai skor rata-rata (*mean*) sebesar 4.20 memberikan bukti terhadap tingginya pengalaman dosen. Hasil tersebut menjelaskan bahwa dosen dalam kesehariannya di dunia pendidikan tinggi dosen menjadi terbiasa menghadapi tantangan ataupun persoalan-persoalan yang terjadi dalam dunia pendidikan tinggi.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan faktor penting atau dominan yang merefleksikan variabel kompetensi adalah indikator sikap dan perilaku dengan nilai *loading factor* sebesar 0,704, artinya bahwa representasi dari kompetensi ditunjukkan melalui sikap dan perilaku berdasarkan nilai-nilai religius Islami, sehingga mereka ramah dalam bersikap dan sopan dalam berperilaku. Kondisi tersebut disebabkan karena pada umumnya dosen pada PTAIS, selain berfungsi selaku dosen juga bertindak selaku Muballiqh ataupun alim ulama sehingga dalam bersikap dan bertindak mereka melandasinya dengan Al-qur'an dan Al-Hadits serta Sunnah Nabi yang merupakan sandaran mereka dalam beraktivitas.

Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa kompetensi yang merupakan indikasi dari pengetahuan, keahlian dan kemampuan serta sikap dan perilaku yang dimunculkan oleh dosen untuk selalu melaksanakan kegiatan Tri Dharma

Pendidikan Tinggi dengan menampilkan sikap dan perilaku yang religius dalam setiap kesempatan.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weight estimate* sebesar 0,196 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif, memiliki arti bahwa kompetensi yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja dosen. Selain itu dapat dibuktikan dengan nilai *critical ratio (c.r)* = 1,506 > 2,00 ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,132 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen PTAIS. Pernyataan tersebut dapat dimaknai bahwa kompetensi yang tinggi searah positif dan tidak nyata/signifikan terhadap peningkatan kinerja Dosen.

Hasil penelitian ini menolak temuan Nurdin (2013); Lathan Gary (2010), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja individu. Tidak signifikkannya pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen disebabkan karena rendahnya kecerdasan dosen hal ini dapat dilihat pada kualifikasi pendidikan dosen PTAIS yang didominasi strata dua bahkan diantaranya terdapat 7,10% dosen yang masih berkualifikasi starata satu sehingga memiliki keterbatasan keilmuan pada sisi keilmuwan ilmiah yang pada akhirnya mereka dalam melakukan penilaian kepada mahasiswa tidak dilakukan secara transparan.

#### **G. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, hasil ini dapat mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu mengedepankan kepentingan orang kebanyakan. Artinya,

seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memahami bawahannya dan selalu berorientasi kedepan.

Teori yang mendukung tentang kepemimpinan terhadap kinerja dosen berangkat dari teori-teori kepemimpinan khususnya teori diri/sifat sebagaimana dikemukakan Keith dan Davis (1972) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi terutama kecerdasan intelektual dalam memahami berbagai persoalan internal maupun eksternal organisasi. Seorang pemimpin yang cerdas harus memiliki kepekaan terhadap situasi lingkungannya sehingga mampu mengidentifikasi segala permasalahan akan melahirkan pengambilan keputusan yang tepat.

Hasil penelitian mendukung penelitian Adawiah (2012) bahwa kepemimpinan tidak nyata pengaruhnya terhadap kinerja dosen, kemudian menolak temuan Rahmawati (2010), bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tidak signifikannya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen disebabkan karena rendahnya keberanian dosen dalam bersikap dan bertindak disebabkan karena besarnya pengaruh Yayasan dalam memutuskan segala persoalan pada PTAIS, rendahnya keberanian dalam mengambil keputusan juga disebabkan karena Dosen lebih mengutamakan kepentingan institusi dibandingkan kepentingan pribadinya sehingga memberikan batasan kepada mereka dalam bersikap dan bertindak. Kondisi tersebut mengakibatkan akuntabilitas dosen yang merupakan representasi dari kinerja dosen menjadi rendah.

Kepemimpinan oleh responden direpresentasikan sebagai kemampuan memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin



dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana yang telah ditetapkan, kemampuan pimpinan mempengaruhi bawahannya agar bawahan memiliki motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan tugas.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan dosen yang tinggi dicerminkan melalui Indikator ketauladanan dengan nilai skor rata-rata (*mean*) sebesar 4.12, bahwa dosen PTAIS memiliki sifat ketauladanan karena kebiasannya sehari-hari dalam beraktivitas berdasarkan pada norma-norma Islami. Hasil tersebut menjelaskan bahwa dosen dalam kesehariannya di dunia pendidikan tinggi dosen menjadi terbiasa menampilkan keteladanan kepada civitas akademika.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan faktor penting atau dominan yang merefleksikan variabel kepemimpinan adalah indikator integritas dengan nilai *loading factor* sebesar 0,737, artinya bahwa representasi dari kepemimpinan ditunjukkan melalui pengalaman dan masa kerja yang dimiliki dosen sehingga dosen memiliki integritas yang tinggi terhadap institusi tempat dimana mereka bekerja. Selain itu integritas merupakan faktor terpenting karena dalam kesehariannya para dosen berdasarkan nilai-nilai religius Islami, sehingga mereka amanah dan loyal terhadap institusi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weight estimate* sebesar 0,039 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif, memiliki arti bahwa kepemimpinan yang baik cenderung meningkatkan kinerja dosen. Selain itu dapat dibuktikan dengan nilai *critical ratio (c.r)* =  $0,255 > 2,00$  ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,799 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen PTAIS. Pernyataan

tersebut dapat dimaknai bahwa kepemimpinan yang baik searah positif namun tidak nyata/signifikan terhadap peningkatan kinerja Dosen.

#### **H. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa terdapat hubungan kausalitas antara komitmen organisasi dan kinerja dan mempunyai pengaruh signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen pimpinan dan dosen yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima karena didukung oleh data dan fakta empiris.

Teori yang mendukung penelitian antara lain teori partisipatif (Hazord, 2006:13), mengemukakan bahwa komitmen seseorang dalam organisasi ditunjukkan melalui partisipasi dalam kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Demikian juga teori tujuan oleh Thoriq (2004:63) mengemukakan bahwa komitmen sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu Winter (2004:48) dengan teorinya tentang kesinambungan mengemukakan bahwa kesinambungan sebuah komitmen adalah bentuk kesetiaan dan loyalitas.

Penelitian ini menolak temuan Eva Kris Diana Devi (2009) bahwa komitmen organisasional tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja, kemudian hasil studi ini mendukung temuan Sosiawan Ma'mun (2012) bahwa terdapat pengaruh yang nyata antara komitmen organisasional dengan kinerja

Komitmen organisasi merupakan suatu ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja atau

melakukan pekerjaan secara tetap dan berkesinambungan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel nilai (*mean*) skor rata-rata tertinggi pada variabel komitmen organisasioanal sebesar 4.37 yang ditunjukkan pada indikator komitmen affektif, sedangkan kepedulian organisasi merupakan indikator variabel dengan nilai yang terendah. Berdasarkan fakta empiris, indikator komitmen affektif sudah baik apabila digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel komitmen organisasioanal sehingga harus dipertahankan.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa dosen yang bekerja dengan target sangat menentukan penciptaan komitmen organisasioanal dosen yang tinggi dengan nilai *loading* faktor sebesar 0.792, hal ini dapat dijelaskan bahwa pada umumnya dosen PTAIS memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dan memajukan organisasinya dan ditunjukkannya dalam bekerja berdasarkan target yang telah ditetapkan..

Hasil studi ini mengkonfirmasi bahwa kemampuan dosen dalam memenuhi target pekerjaan ditampilkan dengan menjaga nama baik institusi yang dilakukan dengan meningkatkan kinerja mereka dari waktu ke waktu, seperti peningkatan waktu berkunjung ke institusi mereka serta mencurahkan segenap pikiran dan tenaga dalam membangun institusi.

Pengaruh komitmen organisasioanal terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar 0,591 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa komitmen organisasioanal yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja dosen. Selain itu dapat pula dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) = 2,811 > 2,00 ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar

0,005 <  $\alpha$  = 0,05. Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII.

Perubahan peningkatan komitmen organisasional searah positif dan nyata/signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen sehingga dapat didukung oleh fakta empiris. Penelitian ini menolak temuan Eva Kris Diana Devi (2009) bahwa komitmen organisasional tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja, kemudian hasil studi ini mendukung temuan Sosiawan Ma'mun (2012) bahwa terdapat pengaruh yang nyata antara komitmen organisasional dengan kinerja.

Hasil analisis membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, hal ini diakibatkan karena dosen pada Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, hal ini dapat dilihat pada masa kerja yang mereka miliki sehingga mereka menjadi loyal terhadap organisasi dan dengan loyalitas mereka mengakibatkan mereka dapat memaksimalkan pelaksanaan kegiatan penunjang sebagai perwujudan dari kinerja dosen.

### **I. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja dosen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya menunjukkan bahwa hasil uji analisis koefisien jalur antara motivasi kerja dengan kinerja dosen adalah signifikan. Yang menggambarkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja dan kinerja dosen. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang dirumuskan sebelumnya, bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja dosen. Dengan demikian secara

empiris hipotesis tidak diterima karena tidak didukung oleh data dan fakta.

Dosen membutuhkan motivasi kompensasi dalam meningkatkan kinerjanya, meskipun kompensasi yang diberikan masih rendah dari harapan. Motivasi kompensasi ini membantu dosen untuk memenuhi kebutuhan kesehariannya, dan kebutuhan pengembangan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Karenanya membutuhkan anggaran untuk membeli buku, biaya transportasi, biaya penelitian, biaya perbaikan dan lainnya untuk selalu dapat meningkatkan kinerjanya.

Dosen termotivasi dengan mendapatkan perbaikan kondisi tempat kerja, yang saat ini banyak dosen memandang ketersediaan kondisi tempat kerja tidak representatif untuk mengembangkan kinerjanya. Baik berupa pengadaan ruang kerja, ruang konsultasi, ruang istirahat dan ruang tunggu yang diperlukan pada saat berada di kampus. Motivasi perbaikan tempat kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja dosen untuk selalu rajin dan senang datang mengajar dan berada di kampus untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Teori yang mendukung mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja, dikemukakan oleh McGregor dalam Handoko (2004:196) bahwa setiap orang termotivasi dalam mencapai hasil kerja ditentukan oleh adanya faktor intrinsik dan ekstrinsik. Kemudian Vroom dalam Handoko (2004:263) menyatakan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, setiap orang perlu dimotivasi sesuai harapan melalui pemberian *esteem*, *valence*, *opportunity* dan *instrumentality*. Kedua teori ini menjadi penting untuk melihat adanya pengaruh motivasi kerja terhadap pencapaian kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu meneliti mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja. Perbedaan yang terlihat yaitu pada penelitian ini hasil yang diperoleh motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan pada penelitian terdahulu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian terdahulu tersebut yaitu Goeslow Vanilla (2005), Stephen William (2005), Mursalim Umar Gani (2006), Orphen (2007), dan Paul Schimmith (2008).

Motivasi kerja merupakan proses yang menentukan seberapa besar intensitas, arah dan ketekunan individu dalam mencapai sasaran. Meskipun demikian motivasi kerja umumnya terkait dengan upaya kearah sasaran apa saja mencerminkan minat terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Intensitas menunjukkan seberapa besar upaya seseorang untuk mencapai keinginan.

Motivasi kerja suatu dorongan, hasrat, keinginan seseorang terhadap suatu kebutuhan, baik kebutuhan yang bersifat materi maupun non materi. Hasil analisis deskriptif variabel nilai (*mean*) tertinggi dari skor rata-rata variabel motivasi kerja diperoleh melalui indikator kebutuhan aktualisasi diri dengan nilai rerata sebesar 4.08. Berdasarkan fakta empiris, indikator kebutuhan aktualisasi diri yang dicerminkan melalui penggunaan seluruh Kemampuan, skill, dan potensi dalam bekerja sudah baik apabila digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel karakteristik tugas sehingga harus dipertahankan.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa faktor penting atau dominan yang merefleksikan variabel motivasi kerja adalah indikator lingkungan kerja dengan nilai *loading* faktor sebesar 0,638 atau 63,80% peranannya dalam merefleksikan variabel motivasi kerja. Hasil studi ini

mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja yang tinggi dicerminkan pada indikator variabel lingkungan kerja, sedangkan indikator variabel yang memiliki peran atau kontribusi terkecil dalam merefleksikan variabel laten motivasi kerja adalah hubungan dengan rekan kerja sehingga dipandang perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen PTAIS Kopertais Wil.VIII. Mengacu pada tanggapan responden dan analisis bobot faktor terdapat ketidak sesuaian dalam menjelaskan indikator variabel motivasi kerja, hal ini dapat dijelaskan bahwa berdasarkan tanggapan dosen, faktor penting yang dapat menjelaskan motivasi kerja adalah kebutuhan aktualisasi diri, namun dalam pelaksanaannya yang dibutuhkan saat ini oleh Dosen berdasarkan bobot faktor adalah indikator lingkungan kerja dalam mengidentifikasi motivasi kerja.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen kesehatan dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar -0,204 dengan arah negatif. Koefisien pengaruh bertanda negatif memiliki arti bahwa motivasi kerja yang tinggi cenderung menurunkan kinerja dosen. Selain itu dapat pula dibuktikan dengan nilai *critical ratio (c.r) = -1,279 > 2,00 (t<sub>kritis</sub>)* dan nilai probabilitas sebesar  $0,201 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen PTAIS Kopertais Wil.VIII.

Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja berarah negative dan tidak nyata/tidak signifikan terhadap kinerja dosen sehingga tidak dapat didukung oleh fakta empiris.

Nilai *standardized regression weightestimate* sebesar -0,204 dengan arah negatif tersebut disebabkan karena dosen



PTAIS memiliki kecerdasan dalam bersikap yang belum baik sehingga mereka belum menunjukkan sikap menerima dan mengakui saran dan pendapat dari civitas akademika lainnya sehingga berakibat pada belum dilakukannya penilaian secara transparan terhadap aktivitas Tri Dharma Pendidikan Tinggi sebagai perwujudan dari kinerja dosen. Selain itu berdasarkan wawancara dengan pihak yang berkompeten ditemukan adanya fakta bahwa pada umumnya dosen menggunakan/memanfaatkan PTAIS sebagai tempat bekerja sementara sebelum mereka (dosen) memperoleh pekerjaan yang diinginkannya sehingga menjadi penghambat dalam penciptaan kinerja dosen yang tinggi.



# BAB VI

## HASIL PENELITIAN TERHADAP KINERJA DOSEN PTAI

### A. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden dalam penelitian ini adalah dosen pada Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII di SulSelbar yang ditetapkan sebanyak 155 responden dari 6 Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII di SulSelbar. Penetapan jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin. Deskripsi karakteristik responden diperlukan sebagai informasi untuk mengetahui penerapan budaya organisasi, kompetensi, kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja yang dicapai.

**Tabel 7**  
**Karakteristik Responden**

No	Responden berdasarkan	Klasifikasi	Jumlah Responden	
			F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	79	50.97
		Perempuan	76	49.03
		<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100</b>
2	Usia	32 - 36 Tahun	45	22.58
		37 - 41 Tahun	57	27.74
		42 - 46 Tahun	36	20.00
		47 - 51 Tahun	17	7.74
		<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

3	<b>Pendidikan</b>	Strata Satu	11	7.10
		Strata Dua	116	74.84
		Strata Tiga	28	18.06
		<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100</b>
4	<b>Masa Kerja</b>	1 – 5 tahun	10	4.00
		6 – 10 tahun	27	10.80
		> 10 tahun	118	85.10
		<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2015.

## B. Deskripsi Variabel Penelitian

### 1. Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi dapat dijelaskan pada tabel 8 diwabah ini sebagai berikut :

**Tabel 8.**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )											
Indikator Variabel	(Item/ Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)									
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Profesionalisme	X11	0	0.00	9	5.81	13	8.39	88	56.77	45	29.03
Kepercayaan	X12	1	0.65	2	1.29	20	12.90	75	48.39	57	36.77
Keteraturan	X13	0	0.00	6	3.87	25	16.13	90	58.06	34	21.94
Integritas	X14	0	0.00	6	3.87	22	14.19	75	48.39	52	33.55
Orientasi hasil	X15	0	0.00	4	2.58	20	12.90	66	42.58	65	41.94
Orientasi tim	X16	0	0.00	5	3.23	25	16.13	75	48.39	50	32.26
Rerata Indikator Budaya Organisasi ( $X_1$ )											4.12

Sumber: Hasil olahan data primer lampiran 1, Halaman 291-316 (2015)

Instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) mengacu pada pengukuran yang digunakan Robbins (1999) yang diukur dengan enam indikator,

meliputi profesionalisme ( $X_{11}$ ), kepercayaan terhadap rekan kerja ( $X_{12}$ ), integritas ( $X_{13}$ ), keteraturan ( $X_{14}$ ), orientasi hasil ( $X_{15}$ ), dan orientasi tim ( $X_{16}$ ). Berdasarkan skala pengukuran data yang digunakan, dimana rentang skala pengukuran dimulai dari nilai satu sampai dengan nilai lima yang artinya rentang yang sangat tidak setuju/rendah sampai sangat setuju/baik.

Tanggapan responden secara rata-rata diperoleh nilai sebesar 4,12 yang berarti bahwa penilaian responden terhadap budaya organisasi adalah cukup baik, indikator budaya organisasi yang selama ini ditaati oleh semua anggota organisasi berkontribusi positif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Indikator yang memberi pengaruh paling tinggi adalah dimana semua dosen selalu menjaga integritas baik dalam hal kejujuran, kerja sama, serta membangun komitmen antar sesama dosen.

Tanggapan responden dicirikan melalui orientasi pada hasil kerja dengan nilai rerata sebesar 4,24 tertinggi dibandingkan 5 pengukuran budaya organisasi lainnya, dapat dijelaskan bahwa pada umumnya responden menyatakan sangat setuju terhadap orientasi pada hasil kerja, bahwa representasi kebiasaan responden dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh orientasi pada hasil kerja. Kontribusi terendah ditunjukkan pada indikator keteraturan dengan nilai rerata sebesar 3,98.

Kondisi tersebut menjelaskan bahwa kebiasaan-kebiasan dosen PTASIS dalam bekerja untuk bekerja secara teratur belum ditunjukkan dengan optimal sehingga dipandang penting untuk meningkatkan kebiasaan dosen agar bekerja dengan teratur. Keteraturan dosen dalam bekerja dipandang belum dilaksanakan dengan baik disebabkan karena tata kelola administrasi dan manajemen pada PTASIS Kopertais Wilayah VIII di SulSelbar belum dilakukan dengan baik, pihak yayasan selaku owner masih memiliki keterbatasan dalam melaksanakan penyediaan sarana dan dukungan teknologi yang dibutuhkan oleh dosen

dalam bekerja sehingga menjadi pemicu belum optimalnya keteraturan dosen dalam bekerja.

## 2. Variabel Kompetensi (X2)

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel kompetensi dapat dijelaskan pada tabel 9 dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 9.**  
**Deskripsi Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

Deskripsi Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> )											
Indikator Variabel	(Item/Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)									
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pengetahuan	X21	1	0,65	2	1,29	28	18,06	90	58,06	34	21,94
Keterampilan	X22	0	0,00	1	0,65	14	9,03	105	67,74	35	22,58
Sikap dan perilaku	X23	0	0,00	1	0,65	22	14,19	93	60,00	39	25,16
Pengalaman	X24	0	0,00	2	1,29	13	8,39	92	59,35	48	30,97
Karakter pribadi	X25	0	0,00	1	0,65	12	7,74	99	63,87	43	27,74
Motivasi	X26	0	0,00	1	0,65	28	18,06	93	60,00	33	21,29
Rerata Indikator Kompetensi (X <sub>2</sub> )											4,10

Sumber: Hasil olahan data primer lampiran 1, Halaman 291-316 (2015)

Variabel kompetensi dalam penelitian ini menggunakan pengukuran kompetensi yang dikemukakan Rivai (2010) yang diukur dengan enam indikator meliputi; pengetahuan (X<sub>21</sub>), keterampilan (X<sub>22</sub>), sikap dan perilaku (X<sub>23</sub>), pengalaman (X<sub>24</sub>), karakter pribadi (X<sub>25</sub>), dan motivasi (X<sub>26</sub>).

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kompetensi secara lengkap disajikan pada lampiran, menunjukkan bahwa indikator variabel kompetensi secara simultan menunjukkan nilai skor jawaban rata-rata sebesar 4,10. Nilai ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kompetensi yang dimilikinya dalam menjalankan tugas-tugas jabatan dosen cukup baik. Demikian halnya indikator-indikator lainnya secara parsial juga memperlihatkan nilai skor secara rata-rata antara 3,99-4,20 yang berarti bahwa indikator pengetahuan, keterampilan, dan

sikap adalah cukup baik. Indikator pengetahuan misalnya seorang dosen dituntut harus memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi di dalam memahami kondisi dan situasi kerja, mengedepankan pertimbangan-pertimbangan rasional dalam mengambil keputusan, tanggap, dan kritis dalam memahami persoalan kerja dosen.

Indikator terpenting menurut tanggapan responden dalam menciptakan kompetensi dosen yang tinggi ditunjukkan pada indikator pengalaman dengan nilai rerata sebesar 4, 20, tertinggi dibandingkan lima pengukuran variabel kompetensi lainnya, sehingga dapat dijelaskan bahwa perbedaan kompetensi baik, sikap, perilaku, pengetahuan dan kemampuan sangat bergantung pada pengalaman yang dimiliki dosen. Dosen yang memiliki pengalaman ditunjukkan dengan rerata pengalaman mengajar yang dimiliki responden > 10 tahun, sehingga dengan pengalaman yang dimiliki responden dapat meningkatkan sikap, perilaku, pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi mereka selaku dosen.

Indikator terendah diperoleh pada tanggapan responden terhadap indikator pengetahuan hal ini ditunjukkan pada jenjang pendidikan responden yang didominasi strata dua sebesar 74.84%, bahwa pembentukan kompetensi dosen yang tinggi belum dapat dioptimalkan disebabkan karena jenjang pendidikan responden masih didominasi pada tingkatan strata dua, sehingga dipandang perlu untuk ditingkatkan dalam penciptaan kompetensi dosen yang tinggi.

### **3. Variabel Kepemimpinan (X3)**

Representasi dari tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan dapat ditunjukkan pada Tabel 10 sebagai berikut:

**Tabel 10.**  
**Deskripsi Variabel Kepemimpinan(X<sub>3</sub>)**

Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )											
Indikator Variabel	(Item/Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)									
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Keteladanan	X31	0	0,00	1	0,65	21	13,55	91	58,71	42	27,10
Kecerdasan	X32	1	0,65	6	3,87	28	18,06	91	58,71	29	18,71
Kejujuran	X33	0	0,00	2	1,29	23	14,84	104	67,10	26	16,77
Keberanian	X34	0	0,00	1	0,65	23	14,84	104	67,10	27	17,42
Integritas	X35	1	0,65	4	2,58	30	19,35	91	58,71	29	18,71
Komunikatif	X36	1	0,65	3	1,94	20	12,90	113	72,90	18	11,61
Rerata Indikator Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )											3,98

Sumber: Hasil olahan data primer lampiran 1, Halaman 291-316 (2015)

Tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan, menggunakan pengukuran yang digunakan Tannembaum dan Schmidt (1998); Alimuddin (2002:63), yang diukur enam indikator meliputi keteladanan (X<sub>31</sub>), kecerdasan (X<sub>32</sub>), kejujuran (X<sub>33</sub>), keberanian (X<sub>34</sub>), integritas (X<sub>35</sub>), dan komunikatif (X<sub>36</sub>).

Hasil deskripsi variabel penelitian tentang kepemimpinan secara lengkap disajikan pada lampiran, menunjukkan bahwa indikator variabel kepemimpinan secara simultan menunjukkan nilai skor jawaban rata-rata sebesar 3,98. Nilai ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan yang dimilikinya dalam menjalankan tugas-tugas jabatan dosen cukup baik. Demikian halnya indikator-indikator lainnya secara parsial juga memperlihatkan nilai skor secara rata-rata antara 3,92-4,12 yang berarti bahwa indikator keteladanan, kecerdasan, kejujuran, keberanian, dan integritas,serta komunikatif dipandang cukup baik dalam menjelaskan variabel kepemimpinan. Indikator integritas misalnya seorang dosen dituntut harus memiliki tingkat kepercayaan dan kredibilitas yang baik di dalam memahami kondisi dan situasi kerja, mengedepankan pertimbangan-pertimbangan rasional dalam mengambil keputusan, tanggap,



dan kritis dalam memahami persoalan kerja dosen pada Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII SulSelbar.

Faktor penting dalam menciptakan kepemimpinan yang baik sangat ditentukan melalui keteladanan pimpinan, dalam pelaksanaannya dosen memandang pimpinan sebagai fungsi manajerial pada PTAIS memiliki sifat tauladan yang mampu mengayomi seluruh civitas akademika, hal ini dibuktikan dengan rerata tanggapan responden sebesar 4.12. Tingginya keteladanan Pemimpin ditunjukkan bahwa pada umumnya responden memberikan tanggapan setuju terhadap proses kepemimpinan yang dilaksanakan pimpinan pada institusi mereka.

Indikator terendah ditunjukkan pada kecerdasan pimpinan, bahwa responden memandang kecerdasan pemimpin sudah baik namun harus ditingkatkan dalam menciptakan figur kepemimpinan yang diinginkan oleh dosen, rendahnya kecerdasan pemimpin disebabkan karena pada umumnya responden berusia 37 – 41 tahun yakni sebesar 27.74%, bahwa pada interval usia tersebut kecerdasan yang dimiliki dosen masih berada dalam proses penciptaan kecerdasan yang tinggi selain itu kecerdasan dalam persepsi responden dicirikan melalui kecerdasan bersikap yang dipandang belum optimal sehingga menjadi penyebab rendahnya kecerdasan dosen, di sisi lain kecerdasan yang dipandang sudah baik untuk dimiliki dosen adalah kecerdasan berperilaku, hal ini disebabkan karena dosen PTAIS umumnya memiliki pemahaman dan pengetahuan terhadap agama yang tergolong tinggi, sehingga kecerdasan menurut tanggapan responden masih dipandang perlu untuk ditingkatkan ke arah yang lebih tinggi.

#### **4. Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>4</sub>)**

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasi dijelaskan pada tabel 11 dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 11.**  
**Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>4</sub>)**

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (X4)												
Indikator Variabel	(Item/ Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Komitmen affektif	X41	0	0,00	1	0,65	5	3,23	85	54,84	64	41,29	4,37
Komitmen normatif	X42	0	0,00	2	1,29	21	13,55	80	51,61	52	33,55	4,17
Komitmen continuance	X43	2	1,29	5	3,23	39	25,16	74	47,74	35	22,58	3,87
Kesamaan nilai	X44	2	1,29	2	1,29	19	12,26	97	62,58	35	22,58	4,04
Bekerja dengan Target	X45	3	1,94	8	5,16	27	17,42	98	63,23	19	12,26	3,79
Kepedulian Organisasi	X46	5	3,23	13	8,39	36	23,23	74	47,74	27	17,42	3,68
Rerata Indikator Komitmen Organisasional (X4)												3,99

Sumber: Hasil olahan data primer lampiran 1, Halaman 291-316 (2015)

Komitmen organisasi merupakan suatu ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi dimana mereka bekerja atau melakukan pekerjaan secara tetap dan berkesinambungan. Komitmen organisasi dapat mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran yang digunakan Allen dan Meyer (2009:18) ; Wangsadjaja (2006) ; Porter, Mowday dan Steers (1982) yang terdiri dari enam indikator yaitu; komitmen affektif (X<sub>41</sub>), komitmen normatif (X<sub>42</sub>), komitmen berkelanjutan (*continuance*) (X<sub>43</sub>), kesamaan nilai (X<sub>44</sub>), bekerja dengan target (X<sub>45</sub>), dan peduli terhadap organisasi (X<sub>46</sub>).

Hasil deskripsi variabel penelitian tentang komitmen organisasi secara lengkap disajikan pada lampiran, menunjukkan bahwa indikator variabel komitmen organisasi secara simultan menunjukkan nilai skor jawaban rata-rata sebesar 3,99. Nilai ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap komitmen organisasi yang dimilikinya dalam menjalankan tugas-tugas jabatan dosen cukup baik. Demikian halnya indikator-indikator lainnya secara parsial juga memperlihatkan nilai skor secara rata-rata antara 3,68-4,37 yang berarti bahwa indikator integritas, keteladanan, dan pola pikir adalah cukup baik. Indikator komitmen affektif misalnya seorang dosen dituntut harus

memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan di dalam memahami kondisi pekerjaan serta mengedepankan nilai-nilai kepercayaan dan kesetiaan pada Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII SulSelbar.

Penjabaran dari deskripsi variabel terhadap Komitmen Organisasi dapat diuraikan bahwa faktor terpenting dalam meningkatkan komitmen organisasional dosen adalah indikator komitmen affektif dengan nilai rerata tanggapan dosen sebesar 4.37. Pada umumnya dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi memiliki keyakinan bahwa jabatan yang di amanahkan kepada mereka merupakan bagian dari tanggung jawab dari pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi.

Indikator terendah diperoleh pada indikator kepedulian organisasi dengan nilai rerata tanggapan responden sebesar 3,68, rendahnya indikator ini disebabkan karena banyaknya dosen yang menjadikan PTAIS sebagai tempat bekerja sementara sehingga mereka tidak memiliki perasaan memiliki untuk menjaga dan memelihara pencapaian institusi. Sehingga keberlanjutan proses belajar-mengajar dan keberlanjutan pengembangan institusi menjadi terganggu dan berdampak terhadap penciptaan komitmen organisasional yang tinggi.

## 5. Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ )

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja dapat disajikan pada Tabel 12 sebagai berikut :

**Tabel 12.**  
**Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ )**

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ )									
Indikator Variabel	(Item/Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)							
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Hubungan rekan kerja	Y11	0	0,00	2	1,29	19	12,26	101	65,16
Kompensasi	Y12	3	1,94	27	17,42	47	30,32	70	45,16
Karier	Y13	0	0,00	7	4,52	32	20,65	98	63,23
Lingkungan kerja	Y14	0	0,00	3	1,94	14	9,03	115	74,19
Kebutuhan afiliasi	Y15	0	0,00	2	1,29	16	10,32	115	74,19
Keb. aktualisasi diri	Y16	0	0,00	3	1,94	11	7,10	112	72,26
Rerata Indikator Motivasi Kerja ( $Y_1$ )									3,89

Sumber: Hasil olahan data primer lampiran 1, Halaman 291-316 (2015)

Variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dengan menggunakan pengukuran yang digunakan Robbins (1999); Hasibuan (1999:63); Gibson *et al.* (1997: 95); Usman (2006:224); Mangkunegara (2005:67), yang meliputi enam indikator yaitu; hubungan rekan kerja ( $Y_{11}$ ), kompensasi ( $Y_{12}$ ), karier ( $Y_{13}$ ), lingkungan kerja ( $Y_{14}$ ), kebutuhan afiliasi ( $Y_{15}$ ), dan aktualisasi diri ( $Y_{16}$ ). Adapun deskripsi responden terhadap indikator variabel motivasi adalah indikator kompensasi paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII SulSelbar.

Hasil analisis deskripsi terhadap nilai skor rata-rata pernyataan responden masing-masing indikator variabel motivasi kerja, menunjukkan bahwa secara bersama-sama atau simultan memberi nilai rata-rata sebesar 3,89 yang bermakna bahwa motivasi kerja dosen berada dalam kategori yang tinggi. Secara parsial indikator kebutuhan aktualisasi diri memberi kontribusi paling besar dengan nilai rata-rata sebesar 4,08 yang bermakna bahwa para dosen dalam melaksanakan tri dharma lebih kepada pemenuhan kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, dan potensi yang mereka miliki dalam bekerja. Bahwa dominan responden menegaskan bahwa profesi dosen bukan sebagai satu-satunya sarana pemupukan materi akan tetapi lebih kepada pengabdian.

Indikator terendah ditunjukkan pada indikator kompensasi, dengan nilai rerata tanggapan responden sebesar 3. 34. Responden memiliki keyakinan dalam bekerja, bahwa semaksimal apapun hasil kerja yang mereka hasilkan tidak diapresiasi dengan baik oleh pihak Yayasan sehingga mereka cenderung bekerja dengan maksimal tanpa mempertimbangkan keinginan memperoleh kompensasi yang tinggi sebagai perwujudan dari motivasi kerja mereka yang tinggi.

## **6. Variabel Kinerja Dosen( $Y_2$ )**

Penjabaran dari deskripsi variabel kinerja dosen ditunjukkan pada Tabel 13 sebagai berikut:

**Tabel 13.**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Dosen(Y<sub>2</sub>)**

Deskripsi Variabel Kinerja Dosen (Y2)												
Indikator Variabel	(Item/ Butir)	Frekwensi Jawaban Responden (f) & Persentase (%)										Rerata (Mean)
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pendid. dan pengajaran penelitian	Y21	1	0,65	3	1,94	10	6,45	99	63,87	42	27,10	4,15
	Y22	0	0,00	12	7,74	29	18,71	90	58,06	24	15,48	3,81
Pengabdian pada masy..	Y23	0	0,00	3	1,94	26	16,77	100	64,52	26	16,77	3,96
Kegiatan Penunjang	Y24	0	0,00	2	1,29	33	21,29	79	50,97	41	26,45	4,03
Kreativitas kerja	Y25	0	0,00	2	1,29	33	21,29	76	49,03	44	28,39	4,05
Akuntabilitas	Y26	2	1,29	6	3,87	22	14,19	103	66,45	22	14,19	3,88
Rerata Indikator Kinerja Dosen (Y2)												3,98

Sumber: Hasil olahan data primer lampiran 1, Halaman 291-316 (2015)

Kinerja dosen yang dimaksud adalah hasil kerja yang dicapai organisasi atau individu dalam suatu aktivitas kerja. Variabel kinerja Dosen dalam penelitian ini diukur berdasarkan enam indikator dengan mengadopsi pengukuran kinerja berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No. 15/2005 Tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang sasaran kerja pegawai yang meliputi; pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian, pengabdian masyarakat, kegiatan penunjang, kreativitas kerja, dan akuntabilitas.

Hasil analisis terhadap variabel kinerja dosen dapat disimpulkan bahwa indikator yang paling besar pengaruhnya adalah indikator pendidikan dan pengajaran dengan nilai rerata sebesar 4,15 hal ini mengindikasikan bahwa pendidikan dan pengajaran sudah dilaksanakan dengan baik sehingga menjadi representasi tingginya kinerja dosen PTAIS.

Indikator terendah dalam pengukuran variabel kinerja dosen ditunjukkan melalui indikator penelitian dengan nilai rerata tanggapan dosen sebesar 3,81, kondisi ini disebabkan karena pada umumnya responden tidak memiliki waktu yang cukup dalam melaksanakan penelitian diakibatkan karena mereka selain sebagai dosen, mereka juga berprofesi sebagai

muballiqlih yang waktunya tersita selain mengajar digunakan juga untuk melakukan tauziah. Kondisi perlu dicermati oleh pihak Yayasan karena tenaga dosen merupakan tulang punggung penciptaan institusi yang baik.

### **C. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian dalam perspektif sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau sahih, (2) reliabel atau andal, dan (3) praktis (Cooper & Seindler, 2003). Apabila alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuesioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*).

#### **1. Uji Validitas Instrumen (*Test of Validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dan variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur atas apa yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan



dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pertanyaan kuesioner dipandang sesuai dengan obyek yang akan diukur.

Validitas merupakan seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya, dengan kata lain suatu tes atau instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Instrumen tersebut dikatakan valid jika dapat mengukur apa yang seharusnya diukur atau mengukur apa yang diinginkan dengan tepat (Supranto, 2005:89). Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha=0,05$  (Santoso, 2004:71).

Validitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang perlu diukur. Untuk itu dilakukan analisis item dengan metode korelasi *product moment pearson*. *Uji validitas dengan metode ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi tersebut harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi product moment kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0,30$  (cut of point) (Sugiyono, 2010 : 82).*

## **2. Uji Reliabilitas Instrumen (*Test of Reliability*)**

Uji reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang



menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator variabel mengidentifikasi sebuah faktor laten yang umum. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika digunakan untuk mengukur obyek yang sama lebih dari sekali. Uji reliabilitas ini dapat diartikan sebagai tingkat kepercayaan terhadap hasil pengukuran.

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Alpha Cronbach*. Nilai batas (*cut of point*) yang diterima untuk tingkat *Alpha Cronbach* adalah  $\geq 0,60$ . Instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima, jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah  $\geq 0,60$ . Instrumen dikatakan reliabel jika dapat digunakan untuk mengukur variabel berulang kali yang akan menghasilkan data yang sama atau hanya sedikit bervariasi (Uma Sekaran, 2003:112).

Pada uji validitas dan reliabilitas, digunakan respon dari angket yang disebarkan kepada seluruh responden, keseluruhan sampel sebanyak 155 dosen Perguruan Tinggi Agama Islam pada Kopertais Wilayah VIII Sulselbar sehingga dapat dijelaskan bahwa keseluruhan kuesioner yang di edarkan (155 set) dengan tingkat pengembalian sebesar 100% dan setelah diperiksa tidak terdapat angket/kuesioner yang oleh peneliti dianggap cacat (tidak dapat digunakan) dengan demikian secara keseluruhan angket/kuesioner yang digunakan untuk dianalisis dalam penelitian ini sejumlah 155 angket/kuesioner. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, yang ringkasannya disajikan pada Tabel berikut ini:

**Tabel 14.**  
**Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator Variabel	Item (Butir)	Koefisien Korelasi (r)	Sig.	Ket	Cronbach's Alpha	Ket.
Budaya Organisasi (X1)	Profesionalisme	X11	0,742	0,000	Valid	0,823	Reliabel
	Kepercayaan	X12	0,627	0,000	Valid		
	Keteraturan	X13	0,772	0,000	Valid		
	Integritas	X14	0,765	0,000	Valid		
	Orientasi hasil	X15	0,706	0,000	Valid		
	Orientasi tim	X16	0,760	0,000	Valid		
Kompetensi (X2)	Pengetahuan	X21	0,635	0,000	Valid	0,756	Reliabel
	Keterampilan	X22	0,654	0,000	Valid		
	Sikap dan perilaku	X23	0,725	0,000	Valid		
	Pengalaman	X24	0,646	0,000	Valid		
	Karakter pribadi	X25	0,721	0,000	Valid		
	Motivasi	X26	0,663	0,000	Valid		
Kepemimpinan (X3)	Keteladanan	X31	0,597	0,000	Valid	0,773	Reliabel
	Keceerdasan	X32	0,730	0,000	Valid		
	Kejujuran	X33	0,732	0,000	Valid		
	Keberanian	X34	0,588	0,000	Valid		
	Integritas	X35	0,753	0,000	Valid		
	Komunikatif	X36	0,705	0,000	Valid		
Komitmen Organisasi (X4)	Komitmen affektif	X41	0,485	0,000	Valid	0,777	Reliabel
	Komitmen normatif	X42	0,503	0,000	Valid		
	Komitmen continuance	X43	0,781	0,000	Valid		
	Kesamaan nilai	X44	0,741	0,000	Valid		
	Bekerja dengan Target	X45	0,812	0,000	Valid		
	Kepedulian Organisasi	X46	0,774	0,000	Valid		
Motivasi Kerja (Y1)	Hubungan rekan kerja	Y11	0,518	0,000	Valid	0,637	Reliabel
	Kompensasi	Y12	0,646	0,000	Valid		
	Karier	Y13	0,679	0,000	Valid		
	Lingkungan kerja	Y14	0,660	0,000	Valid		
	Kebutuhan afiliasi	Y15	0,515	0,000	Valid		
	Keb. aktualisasi diri	Y16	0,583	0,000	Valid		
Kinerja Dosen (Y2)	Pend. dan pengajaran	Y21	0,604	0,000	Valid	0,629	Reliabel
	penelitian	Y22	0,640	0,000	Valid		
	Pengabdian pada masy.	Y23	0,585	0,000	Valid		
	Kegiatan Penunjang	Y24	0,684	0,000	Valid		
	Kreativitas kerja	Y25	0,725	0,000	Valid		
	Akuntabilitas	Y26	0,316	0,000	Valid		
Catatan: Kriteria pengujian validitas nilai (r) $\geq 0,30$ atau $\leq -0,30$ dan reliabilitas cut off value cronbach's alpha based on standardized items $\geq 0,60$ atau (60%) (Uma Sekaran, 2003)							

Sumber: Hasil olahan data primer lampiran 2, Halaman 318-25 (2015)

#### D. Pemeriksaan Asumsi Structural Equation Modeling (SEM)

Penelitian ini menggunakan analisis statistika deskriptif dan analisis statistika inferensial yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* AMOS (*Analysis Of Moment Structural*) versi 16, dengan harapan agar terjadi proses sintesa demi penyempurnaan hasil temuan. Langkah awal dalam analisis SEM (AMOS) adalah melakukan uji asumsi sebelum mengevaluasi model pengukuran (*confirmatory factor analysis*)

dan menilai kelayakan model struktural atau mengevaluasi penyimpangan hasil estimasi parameter dalam studi ini adalah menilai apakah data yang diperoleh telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Asumsi yang mendasari SEM adalah uji normalitas, *outlier*, dan linearitas yang dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang dianalisis telah berdistribusi secara normal. Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka distribusi datanya dikatakan normal. Sebaliknya jika signifikan yang dihasilkan  $< 0,05$  maka data dinyatakan tidak terdistribusi secara normal.

**Tabel 15.**  
**Rekapitulasi Uji Normalitas Data**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Predicted Value
N	155
Mean	3,8897419
Normal Parameters <sup>a,b</sup> Std.	,03834899
Deviation	
Absolute	,052
Most Extreme Positive	,041
Differences Negative	-,052
Kolmogorov-Smirnov Z	,646
Asymp. Sig. (2-tailed)	,797

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil Olahan Data Primer Lampiran 3, Halaman 326

Tabel 15. Menunjukkan bahwa hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0.646

dengan nilai signifikan 0,797. Berdasarkan hasil tersebut maka data yang digunakan dalam penelitian dinyatakan berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk di analisis lebih lanjut. Pada dasarnya asumsi normalitas data dengan menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dipandang tidak terlalu kritis apabila observasi data mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan dalil limit pusat (*central limit theorem*) jika ukuran sampel besar, maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal (Solimun, 2004:91). Karena penelitian ini secara totalitas menggunakan 155 data observasi, maka asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan. Karena itu asumsi normalitas telah terpenuhi secara *univariat*, dengan demikian data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan dalam persamaan model struktural dengan menggunakan metode *maximum likelihood* untuk mengestimasi parameter yang digunakan dalam penelitian ini.

## 2. Uji Outliers

Uji *outliers* data (juga disebut uji pencilan data (ekstrim)) adalah data yang muncul memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair *et al.*, 2010). Pengujian univariat outlier dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dijadikan outlier dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau Z-Score (Ferdinand, 2005:78). Nilai terstandar memiliki rata-rata (Mean) nol dengan standar deviasi (SD) sebesar satu. *Univariate outliers*, deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penilaian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu.

Jika nilai-nilai tersebut telah dinyatakan dalam format yang standar (z-score), maka perbandingan antara besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score ini berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 2010:205). Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score  $> 3,0$  akan dikategorikan outliers

Hasil pengujian outlier menunjukkan bahwa nilai z-score dari masing-masing variabel (budaya organisasi, kompetensi, kepemimpinan, komitmen motivasi kerja) berada pada ambang batas dari z-score, pada rentang 3 sampai dengan 4 (Lampiran 5 Tabel distribusi data z-score).

### 3. Uji Linearitas

Pengujian linearitas data bertujuan untuk melihat apakah model yang digunakan merupakan model linear. Hasil pengujian dengan menggunakan *scatter plot diagram* menunjukkan hasil bahwa pasangan data seluruh variabel memperlihatkan kecenderungan arah garis regresinya adalah dimulai dari sudut kiri bawah menuju ke kanan atas. Lebih jelasnya uji linearitas data penelitian ini dengan menggunakan *scatter plot diagram*.

Diagram *scatter plot* uji linearitas yang disajikan (pada lampiran 5) menunjukkan indikator variabel berpasangan, memiliki sebaran data yang mengikuti pola *trend linear*. Berdasarkan hasil uji *curve fit* dan *scatterplot*, mengkonfirmasi bahwa pola sebaran data mengikuti garis *trend linear*, dengan demikian, membuktikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan linearitas data.

### E. Pengujian Model Pengukuran (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pengujian model pengukuran dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dalam studi ini bertujuan untuk menilai variabel-variabel indikator (*observed variabel*) yang mendefinisikan sebuah

konstruk atau variabel laten yang tidak dapat diukur secara tidak langsung. Analisis terhadap indikator-indikator yang digunakan diuji untuk memberikan pemaknaan atas label yang diberikan pada variabel laten yang dikonfirmasi. Analisis secara empiris bertujuan memvalidasi model yang telah terbentuk dan memperkirakan parameter-parameter yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris.

Model pengukuran terhadap indikator-indikator variabel yang merefleksikan variabel laten atau konstruk laten dalam penelitian ini adalah Menurut Ferdinand (2005:74) pengukuran model melalui *confirmatory factor analysis* terdapat dua uji dasar yaitu: (1) uji kesesuaian model pengukuran dan (2) Uji signifikansi bobot faktor (*loading factor/lamda* ( $\lambda$ )).

Syarat pengukuran *confirmatory factor analysis* menggunakan uji signifikansi bobot faktor (*loading factor/lamda* ( $\lambda$ )) dengan alasan pengujian variabel laten yang digunakan untuk mengkonfirmasikan bahwa variabel yang terbentuk dapat bersama-sama dengan indikator variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten dikaji dengan menggunakan kriteria nilai *lamda* ( $\lambda$ ) atau *factor loading* yang dipersyaratkan (*cut off point*) harus mencapai harus mencapai  $\geq 0,40$  atau 40% (Ferdinand, 2010:72).

### **1. *Confirmatory factor analysis* variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

Budaya organisasi menjadi pilar yang berperan penting bersama dengan struktur dan strategi organisasi berdasarkan pada landasan visi dan misi suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Menurut Grace (2000:5) suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dilandasi oleh adanya pilar yang kokoh berupa struktur, strategi dan budaya organisasi sesuai pondasi visi dan misi yang melandasinya.

Model pengukuran *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing *observed* variabel budaya organisasi dapat

diketahui dari nilai *lamda* ( $\lambda$ ) atau *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten Budaya Organisasi melalui *standardized regression weights* yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 16.**  
**Factor Loading Budaya Organisasi**

Indikator Variabel	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Error Variance	Prob	Ket	Cut Off Value
X <sub>11</sub> <--- X <sub>1</sub>	<b>0.723</b>	<b>0.522</b>	<b>0.040</b>	***	Signifikan	$\leq \alpha = 0,05/$ $\geq 0,45$ (45%) (Ferdinand, 2005)
X <sub>12</sub> <--- X <sub>1</sub>	<b>0.505</b>	<b>0.255</b>	<b>0.048</b>	***	Signifikan	
X <sub>13</sub> <--- X <sub>1</sub>	<b>0.813</b>	<b>0.660</b>	<b>0.031</b>	***	Signifikan	
X <sub>14</sub> <--- X <sub>1</sub>	<b>0.727</b>	<b>0.528</b>	<b>0.038</b>	***	Signifikan	
X <sub>15</sub> <--- X <sub>1</sub>	<b>0.627</b>	<b>0.393</b>	<b>0.053</b>	***	Signifikan	
X <sub>16</sub> <--- X <sub>1</sub>	<b>0.656</b>	<b>0.430</b>	<b>0.042</b>	***	Signifikan	
Jumlah	4.051	2.788	0.133			
$Reliability\ construct = \frac{(4.051)^2}{(4.051)^2 + 0.133} = 0.992$			$Variance\ extracted = \frac{(2.788)}{(2.788) + 0.133} = 0.954$			

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Hasil komputasi model pengukuran variabel laten budaya organisasi pada Tabel 16 tersebut menunjukkan bahwa ke-enam *observed variabel* yang memiliki peranan penting atau kontribusi besar atas pembentukan variabel laten budaya organisasi adalah *observed variabel* ketaraturan (X<sub>13</sub>) dengan nilai *loading factor* ( $\lambda$ ) sebesar 0,813.

Hasil tersebut mengkonfirmasi bahwa dosen PT AIS dalam melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi



melakukannya sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku, bahwa dosen dalam melakukan pertemuan baik yang sifatnya formal maupun informal selalu dilakukan dengan tepat waktu dan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar dosen PTAIS menjalankan ataupun melaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku sehingga dapat dinyatakan bahwa keteraturan dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi memberikan kontribusi sebesar 81,30% dalam merefleksikan variabel budaya Organisasi yang tinggi dan tertinggi dibandingkan ke-lima indikator pengukuran variabel budaya organisasi lainnya.

Nilai loading factor terendah dalam merepresentasikan budaya organisasi ditunjukkan melalui kepercayaan ( $X_{12}$ ) yakni nilai *loading factor* ( $\lambda$ ) sebesar 0,505. Bahwa dalam pelaksanaannya dosen PTAIS belum memberikan kepercayaan yang tinggi kepada civitas akademika lainnya untuk bersikap terbuka dan ramah baik terhadap sesama dosen maupun civitas akademika lainnya. Bersikap terbuka sebagai representasi dari kepercayaan hanya dapat dibangun jika dosen bersedia menerima kritikan dan saran atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukannya, kondisi ini dirasakan belum dapat dioptimalkan oleh dosen PTAIS sehingga dipandang perlu untuk ditingkatkan dalam penciptaan budaya organisasi yang baik.

## **2. Confirmatory factor analysis variabel kompetensi ( $X_2$ )**

Variabel kompetensi adalah sumber daya manusia yang mengacu kepada teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Terry (2005:151) menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja. Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori akses diri yang diperkenalkan

Morgan dalam Hasibuan (2005:19), bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi tentang pengalaman yang dihadapi oleh seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh kemajuan kerja.

Model pengukuran *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing *observed* variabel kompetensi dapat diketahui dari nilai *lamda* ( $\lambda$ ) atau *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten kompetensi melalui *standardized regression weights* yang dapat disajikan berikut ini:

**Tabel 17.**  
**Factor Loading Kompetensi**

Indikator Variabel		<i>Standardized Loading</i>	<i>Standardized Loading</i> <sup>2</sup>	<i>Error Variance</i>	<i>Prob</i>	Ket	<i>Cut Off Value</i>
X <sub>21</sub>	<-- -	X <sub>2</sub>	0.444	0.197	0.044	***	Signifikan
X <sub>22</sub>	<-- -	X <sub>2</sub>	0.652	0.425	0.026	***	Signifikan
X <sub>23</sub>	<-- -	X <sub>2</sub>	0.704	0.496	0.027	***	Signifikan
X <sub>24</sub>	<-- -	X <sub>2</sub>	0.608	0.553	0.032	***	Signifikan
X <sub>25</sub>	<-- -	X <sub>2</sub>	0.701	0.491	0.030	***	Signifikan
X <sub>26</sub>	<-- -	X <sub>2</sub>	0.649	-0.032	0.034	***	Signifikan
Jumlah			3.758	2.162	0.149		
<i>Reliability construct</i> = $\frac{(3.758)^2}{(3.758)^2 + 0.149} = 0.990$				<i>Variance extracted</i> $= \frac{(2.162)}{(2.162) + 0.149} = 0.936$			

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Komputasi model pengukuran variabel laten kompetensi pada Table 16 menunjukkan bahwa ke-enam *observed variabel* yang memiliki peranan penting atau kontribusi besar atas pembentukan variabel laten kompetensi adalah *observed variable* sikap dan perilaku ( $X_{23}$ ) dengan nilai *loading factor* ( $\lambda$ ) sebesar 0,704.

Nilai *loading factor* terendah dalam merepresentasikan variabel kompetensi ditunjukkan melalui pengetahuan ( $X_{21}$ ) yakni nilai *loading factor* ( $\lambda$ ) sebesar 0,444. Bahwa dalam pelaksanaannya dosen PTAIS belum optimal dalam memberikan materi yang sesuai pemahaman mahasiswa, dan referensi yang digunakan bersifat up to date sehingga pengetahuan yang dimiliki dosen dipandang penting untuk ditingkatkan dalam menciptakan kompetensi dosen yang tinggi.

### **3. *Confirmatory factor analysis* variabel Kepemimpinan ( $X_3$ )**

Menurut Rivai (2005:2), menyatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2003:170).

Model pengukuran *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing *observed variable* kepemimpinan dapat diketahui dari nilai *lamda* ( $\lambda$ ) atau *factor loading* dan nilai probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten

Kepemimpinan melalui *standardized regression weights* yang dapat disajikan berikut ini :

**Tabel 18.**  
**Factor Loading Kepemimpinan**

Indikator Variabel			Standardized Loading	(Standard ized Loading) <sup>2</sup>	Error Variance	Prob	Ket	Cut Off Value
X <sub>31</sub>	<---	X <sub>3</sub>	0.538	0.290	0.035	***	Signifikan	≤ α = 0,05/ ≥ 0,45 (45%) (Ferdinan d, 2005)
X <sub>32</sub>	<---	X <sub>3</sub>	0.707	0.500	0.044	***	Signifikan	
X <sub>33</sub>	<---	X <sub>3</sub>	0.599	0.359	0.029	***	Signifikan	
X <sub>34</sub>	<---	X <sub>3</sub>	0.497	0.247	0.032	***	Signifikan	
X <sub>35</sub>	<---	X <sub>3</sub>	0.737	0.543	0.044	***	Signifikan	
X <sub>36</sub>	<---	X <sub>3</sub>	0.712	0.506	0.030	***	Signifikan	
Jumlah			3.790	2.445	0.214			
$\text{Reliability construct} = \frac{(3.790)^2}{(3.790)^2 + 0.214} = 0.985$					$\text{Variance extracted} = \frac{(2.445)}{(2.445) + 0.214} = 0.920$			

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Table 18 menunjukkan bahwa indikator integritas pimpinan dalam melaksanakan fungsi managerialnya merupakan faktor terpenting dalam mewujudkan kepemimpinan yang baik, dengan nilai loading factor sebesar 0.737. Kondisi tersebut mengkonfirmasi bahwa dosen PTAIS dalam melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi memiliki integritas yang tinggi dengan membina hubungan yang baik antara sesama civitas akademika, yang ditunjukkan melalui kepedulian dan kewibaaan kepada civitas akademika dalam menyelesaikan persoalan-persoalan akademik, sehingga dapat dinyatakan bahwa integritas dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi memberikan kontribusi sebesar 73,70% dalam merefleksikan variabel kepemimpinan dosen yang baik dan tertinggi dibandingkan ke-lima indikator pengukuran variabel kepemimpinan lainnya.

Loading factor terendah yang masih perlu diperhatikan oleh pimpinan PTAIS adalah keberanian dalam bersikap dan

bertindak dengan nilai 49,70. Indikator keberanian dalam bersikap dan bertindak walaupun tergolong rendah sebagai pengungkit variabel kepemimpinan, namun berdasarkan persyaratannya dipandang telah memenuhi batasan sebagai loading factor karena berada pada  $\geq 0,40$ .

#### **4. *Confirmatory factor analysis* variabel Komitmen Organisasi (X<sub>4</sub>)**

Meyer dan Allen (1991) merumuskan komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Model pengukuran *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing *observed variable* Komitmen Organisasi dapat diketahui dari nilai *lamda* ( $\lambda$ ) atau *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten Komitmen Organisasi melalui *standardized regression weights* yang dapat disajikan berikut ini :

**Tabel 19.**  
**Factor Loading Komitmen Organisasi**

Indikator Variabel			Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Error Variance	Prob	Ket	Cut Off Value
X <sub>41</sub>	<---	Y <sub>1</sub>	<b>0.320</b>	<b>0.102</b>	0.033	***	Signifikan	≤ α = 0,05/ ≥ 0,45 (45%) (Ferdinand, 2005)
X <sub>42</sub>	<---	Y <sub>1</sub>	<b>0.492</b>	<b>0.076</b>	0.060	***	Signifikan	
X <sub>43</sub>	<---	Y <sub>1</sub>	<b>0.784</b>	<b>0.614</b>	0.029	***	Signifikan	
X <sub>44</sub>	<---	Y <sub>1</sub>	<b>0.724</b>	<b>0.524</b>	0.031	***	Signifikan	
X <sub>45</sub>	<---	Y <sub>1</sub>	<b>0.792</b>	<b>0.627</b>	0.033	***	Signifikan	
X <sub>46</sub>	<---	Y <sub>1</sub>	<b>0.670</b>	<b>0.449</b>	0.061	***	Signifikan	
Jumlah			3.782	2.392	0.247			
Reliability construct = $\frac{(3.782)^2}{(3.782)^2 + 0.247} = 0.983$					Variance extracted = $\frac{(2.392)}{(2.392) + 0.247} = 0.906$			

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Hasil pengolahan data pada Tabel 19 tersebut menunjukkan bahwa indikator komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen affektif, normatif, berkelanjutan (*continuance*), kesamaan nilai, dan bekerja berdasarkan target serta kepedulian memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan komitmen organisasional dosen yang tinggi.

Faktor terpenting dalam merepresentasikan komitmen organisasional ditunjukkan melalui konstruk bekerja dengan target (X<sub>45</sub>) dengan nilai loading factor sebesar 0.792. Bahwa pimpinan dalam melaksanakan fungsi managerialnya melakukan perencanaan yang baik sehingga dalam penyelesaian pekerjaannya mereka dapat memenuhi target yang ditetapkan.

Kondisi tersebut mengkonfirmasi bahwa dosen PTAIS dalam melaksanakan Tri Dharma Pendidikan Tinggi memiliki kemampuan dalam menghasilkan hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan, seperti halnya dalam pelaksanaan

penerimaan mahasiswa baru dan atau pelaksanaan wisuda yang telah direncanakan dengan baik sehingga pencapaian target dari kegiatan-kegiatan tersebut dapat dipenuhi, sehingga dapat dinyatakan bahwa dosen bekerja sesuai dengan target dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi memberikan kontribusi sebesar 79,20% dalam merefleksikan variabel komitmen organisasioanal yang tinggi dan tertinggi dibandingkan kelima indikator pengukuran variabel komitmen organisasional lainnya.

Kontribusi terendah dan dipandang masih perlu diperhatikan oleh pimpinan PTAIS adalah komitmen affektif dengan nilai loading factor sebesar 32,00%. Indikator komitmen affektif direpresentasikan melalui tanggung jawab dan keterikan serta keterlibatan dalam institusi yang belum optimal disebabkan karena keterbatasan yang dimiliki institusi dalam memberikan fasilitas kepada dosen PTAIS. Walaupun tergolong rendah sebagai pengungkit variabel kepemimpinan, namun berdasarkan persyaratannya dipandang telah memenuhi batasan sebagai loading factor karena berada pada  $\geq 0,40$ . Rendahnya loading factor indikator komitmen affektif disebabkan karena terbatasnya kemampuan pihak Yayasan dalam memenuhi kebutuhan dosen pada PTAIS.

##### **5. *Confirmatory factor analysis* variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ )**

Motivasi kerja merupakan tanggapan dosen terhadap dorongan, hasrat, keinginan yang timbul dari dalam maupun dari luar dirinya dalam melakukan pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan yang bersifat materi maupun non materi. Model pengukuran *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing *observed variable* Motivasi Kerja dapat diketahui dari nilai *lamda*( $\lambda$ ) atau *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten Motivasi Kerjamelalui *standardized regression weights* yang dapat disajikan berikut ini:



**Tabel 20.**  
**Factor Loading motivasi kerja**

Indikator Variabel	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Error Variance	Prob	Ket	Cut Off Value
Y <sub>11</sub> <--- Y <sub>2</sub>	<b>0.299</b>	<b>0.089</b>	<b>0.042</b>	***	Signifikan	$\leq \alpha = 0,05/$ $\geq 0,45$ (45%) (Ferdinand, 2005)
Y <sub>12</sub> <--- Y <sub>2</sub>	<b>0.392</b>	<b>0.154</b>	<b>0.077</b>	***	Signifikan	
Y <sub>13</sub> <--- Y <sub>2</sub>	<b>0.570</b>	<b>0.325</b>	<b>0.041</b>	***	Signifikan	
Y <sub>14</sub> <--- Y <sub>2</sub>	<b>0.638</b>	<b>0.407</b>	<b>0.025</b>	***	Signifikan	
Y <sub>15</sub> <--- Y <sub>2</sub>	<b>0.501</b>	<b>0.251</b>	<b>0.025</b>	***	Signifikan	
Y <sub>16</sub> <--- Y <sub>2</sub>	<b>0.506</b>	<b>0.256</b>	<b>0.029</b>	***	Signifikan	
Jumlah	2.906	1.482	0.239			
<i>Reliability construct</i> = $\frac{(2.906)^2}{(2.906)^2 + 0.239} = 0.972$			<i>Variance extracted</i> $= \frac{(1.482)}{(1.482) + 0.239} = 0.861$			

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Hasil pengolahan data pada tabel 20, menunjukkan dari ke-enam *observed variabel* yang mencerminkan variabel motivasi kerja memberikan kontribusi positif dalam menjelaskan variabel laten motivasi kerja, walaupun terdapat dua indikator yang nilainya berada dibawah ambang batas nilai pengungkit (loading factor)  $\geq 0,40$ , yakni indikator hubungan dengan rekan kerja (Y<sub>11</sub>) dan kompensasi (Y<sub>12</sub>) namun tidak terdapat alasan yang cukup untuk dihilangkan (dianalisis) sehingga tetap digunakan dalam menganalisis variabel motivasi kerja.

Faktor terpenting dalam menjelaskan motivasi kerja dosen ditunjukkan dengan indikator lingkungan kerja (Y<sub>14</sub>) dengan

besaran loading faktor sebesar 0.638, kondisi tersebut disebabkan karena dukungan yang tinggi dari civitas akademika PTAIS untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan religious yang ditunjukkan dengan penciptaan suasana organisasi yang menyenangkan serta iklim organisasi yang baik, sehingga dapat dinyatakan berdasarkan hasil pengujian bahwa faktor lingkungan kerja memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja dosen sebesar 63,80%.

Selanjutnya yang terendah adalah indikator hubungan dengan rekan kerja yakni sebesar 29,90%. Rendahnya indikator hubungan dengan rekan kerja pada dosen PTAIS disebabkan karena terdapatnya afiliasi keagamaan yang berbeda dan masih adanya penciptaan kelompok-kelompok dosen dalam menghadapi pemilihan pimpinan perguruan tinggi pada PTAIS sehingga menjadi faktor penghambat penciptaan kualitas hubungan yang baik dengan rekan kerja ataupun dengan sesama civitas akademika.

#### **6. *Confirmatory factor analysis* variabel Kinerja Dosen (Y<sub>2</sub>)**

Kinerja Dosen merupakan representasi dari tingkat dimana seorang dosen memberikan reaksi atau menyikapi suatu hasil pekerjaan yang menyenangkan berdasarkan tingkat kemampuan dan nilai prestasi yang dicapai. Model pengukuran *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing *observed variable* Kinerja dosen dapat diketahui dari nilai *lamda* ( $\lambda$ ) atau *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten Kinerja dosen melalui *standardized regression weights* yang dapat disajikan berikut ini :

**Tabel 21.**  
**Factor Loading Kinerja Dosen**

Indikator Variabel	Standardized Loading	(Standardized Loading) <sup>2</sup>	Error Variance	Prob	Ket	Cut Off Value
Y <sub>21</sub> <--- Y <sub>2</sub>	0.480	0.231	0.042	***	Signifikan	≤ α = 0,05/ ≥ 0,45 (45%) (Ferdinand, 2005)
Y <sub>22</sub> <--- Y <sub>2</sub>	0.597	0.298	0.063	***	Signifikan	
Y <sub>23</sub> <--- Y <sub>2</sub>	0.437	0.234	0.047	***	Signifikan	
Y <sub>24</sub> <--- Y <sub>2</sub>	0.744	0.553	0,040	***	Signifikan	
Y <sub>25</sub> <--- Y <sub>2</sub>	0.622	0.387	0.046	***	Signifikan	
Y <sub>26</sub> <--- Y <sub>2</sub>	0.146	-0.032	0.066	***	Signifikan	
Jumlah	3.026	1.703	0.264			
<i>Reliability construct</i> = $\frac{(3.026)^2}{(3.026)^2 + 0.264} = 0.972$			<i>Variance extracted</i> = $\frac{(1.703)}{(1.703) + 0.264} = 0.866$			

Sumber: Hasil olahan SEM-Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Hasil pengolahan data pada Tabel 21 tersebut menunjukkan dari ke-enam *observed variabel* yang mencerminkan kontribusi positif dalam menjelaskan variabel laten *motivasi kerja*, walaupun terdapat indikator yang nilainya berada dibawah ambang batas nilai pengungkit (loading factor) ≥ 0,40, yakni indikator akuntabilitas (Y<sub>26</sub>) namun tidak terdapat alasan yang cukup untuk dihilangkan (dianalisis) sehingga tetap digunakan dalam menganalisis variabel Kinerja Dosen.

Faktor terpenting dalam menjelaskan kinerja dosen ditunjukkan dengan indikator kegiatan penunjang (Y<sub>24</sub>) dengan besaran loading faktor sebesar 74,40%, kondisi tersebut

disebabkan karena tingginya ketertarikan dosen untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta kegiatan-kegiatan lainnya.

Kondisi faktual lainnya, dapat dijelaskan bahwa pada umumnya dosen pada PTAIS memiliki profesi lain selain Dosen yakni sebagai Muballiqh, ataupun tokoh agama sehingga dalam setiap kesempatan dimintai kesediannya untuk memberikan tau'ziah kepada umat muslim.

Selanjutnya yang terendah adalah indikator akuntabilitas yakni sebesar 14.60%. Rendahnya indikator akuntabilitas dosen PTAIS disebabkan karena umumnya dosen belum memanfaatkan teknologi dengan baik sehingga dalam memberikan penilaian mahasiswa belum dilaksanakan secara transforan selain itu masih terdapat campur tangan dari pihak pemangku kepentingan dalam proses penilaian dosen sehingga berdampak dalam peningkatan kinerja dosen ke arah yang tinggi.

#### **F. Hasil Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)**

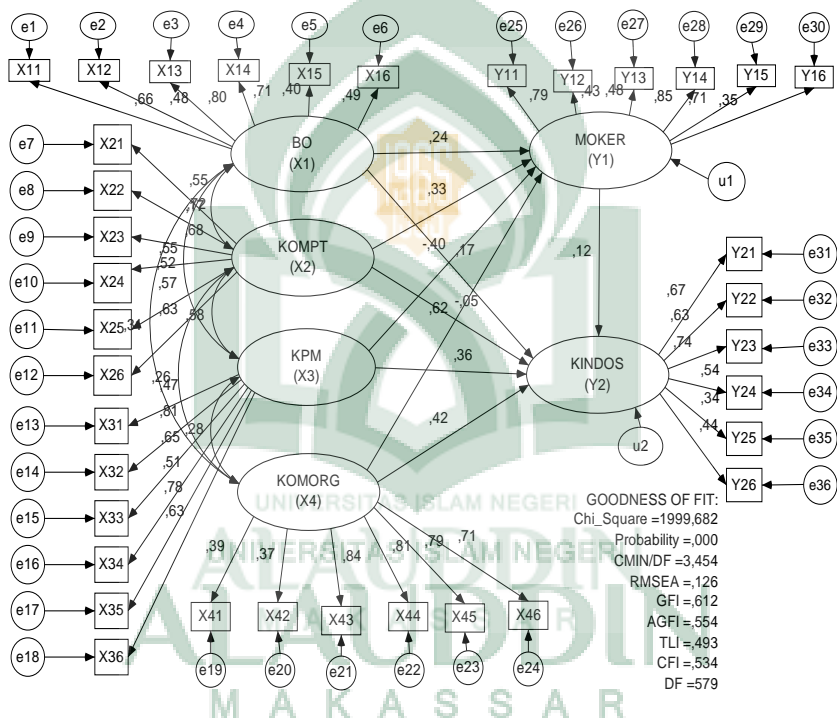
Pengujian dan pembuktian secara empiris pengaruh antar variabel penelitian ini selain menggunakan analisis statistika deskriptif juga digunakan analisis statistika inferensial yaitu *structural equation modeling*. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program *analysis moment of structural* (AMOS) versi 16 digunakan untuk menganalisis kelayakan model struktural dan analisis model hubungan struktural dapat jelaskan sebagai berikut:

##### **1. Hasil Pengujian Kelayakan Model Struktural**

Pengujian kelayakan model struktural bertujuan mengetahui kesesuaian data dengan hasil observasi yang dibangun dan diestimasi menggunakan nilai *standardized regression weights*. Model struktural yang dibangun dan diestimasi terdiri hubungan langsung dan hubungan tidak langsung mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Model struktural dikatakan sesuai dengan data observasi jika *Chi-square* kecil dan non signifikan

pada  $\alpha = 0,05$ ; nilai probabilitas  $\geq 0,05$ ;  $CMIN/DF \leq 2,00$ ;  $RMSEA \leq 0,80$ ;  $GFI, AGFI \geq 0,90$ ; dan  $TLI, CFI \geq 0,95$ .

Hasil pengolahan data pada Lampiran 6 memperlihatkan kriteria uji kesesuaian model dilakukan dengan membandingkan *cutt-off value* dari *goodness of fit index* diperoleh dari hasil estimasi model, bahwa model belum memenuhi kriteria persyaratan. Hasil pengujian kelayakan model struktural melalui *path diagram* disajikan pada Gambar berikut:



Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

**Gambar 8**  
**Diagram Path Full Model Pengujian Model Struktural**  
**(Model 1 (Awal))**

Gambar tersebut menunjukkan bahwa hasil pengujian *path diagram* model struktural *full model*, yang merupakan dasar dalam melakukan perbandingan indeks kesesuaian model

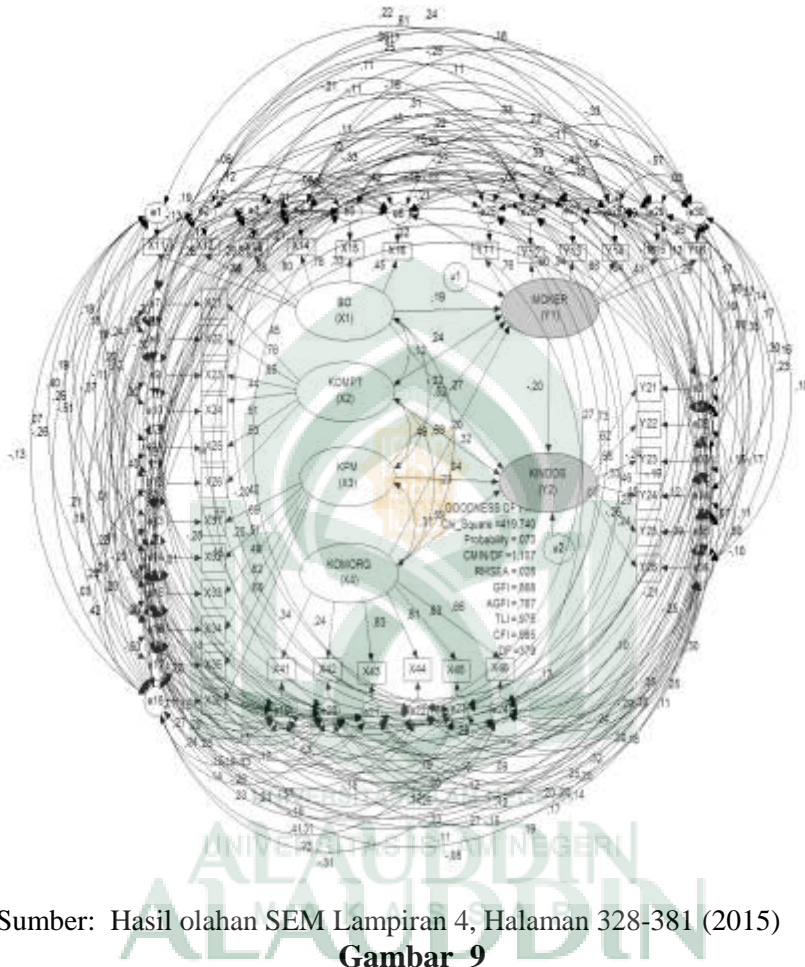
(*Goodness of Fit Index*) dengan *cutt-off value* disajikan pada Tabel berikut:

**Tabel 22.**  
**Perbandingan Indeks Kesesuaian Model dengan *Cutt-off Value* (Model 1 (Awal))**

<i>Kriteria Kesesuaian Model</i>	<b>Indeks Kesesuaian Model</b>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Chi-square(df=579)</i>	1999.682	Kecil (<636.087)	Marginal
<i>Probability</i>	0,000	$\geq 0,05$	Marginal
<i>RMSEA</i>	0,126	$\leq 0,08$	Marginal
<i>CMIN/DF</i>	3,454	$\leq 2,00$	Marginal
<i>GFI</i>	0,612	$\geq 0,90$	Marginal
<i>AGFI</i>	0,554	$\geq 0,90$	Marginal
<i>CFI</i>	0,534	$\geq 0,95$	Marginal
<i>TLI</i>	0,493	$\geq 0,95$	Marginal

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Berdasarkan analisis yang dilakukan, nilai Chi-Square = 1999.682 dengan besaran  $df = 579$  dan probabilitas 0.000. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan model sama dengan data empiris tidak dapat diterima yang berarti model belum fit (Model 1 (Awal)). Disebabkan karena Model 1 (Awal) yang dibangun belum memenuhi pengujian keselarasan (*Goodness of fit tests*) yaitu kesesuaian model dengan *cutt-off value*, maka harus dilakukan modifikasi model (*modification indices*) melalui perbaikan pada *covariances* dan *variances* serta *regression weights* (Hair et al., 2010;271). Untuk memenuhi persyaratan dalam pengujian keselarasan (*Goodness of fit tests*) yang pada Model 1 (Awal) belum terpenuhi, maka dilakukanlah *modification indices*, seperti yang ditunjukkan pada Gambar berikut:



Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

**Gambar 9**

**Diagram Path Full Model Pengujian Model Struktural  
(Model 2 (Akhir))**

Pada Gambar tersebut diperlihatkan hasil pengujian *path* diagram model struktural *full model* (Model 2 (Akhir)), yang dijadikan sebagai dasar dalam melakukan perbandingan indeks kesesuaian model dengan *cutt-off value* setelah dilakukannya *Modification Indices*, hasil dari Pengujian keselarasan (*Goodness of fit tests*) dapat ditunjukkan disajikan pada Tabel berikut:



**Tabel 23.**  
**Perbandingan Indeks Kesesuaian Model dengan *Cutt-off Value* (Model 2 (Akhir))**

Kriteria Kesesuaian Model	Indeks Kesesuaian Model	Cut-off Value	Keterangan
<i>Chi-square</i> (df=379)	419.740	Kecil (<425.394)	Baik
<i>Probability</i>	0,073	$\geq 0,05$	Baik
<i>RMSEA</i>	0,028	$\leq 0,08$	Baik
<i>CMIN/DF</i>	1,107	$\leq 2,00$	Baik
<i>GFI</i>	0,868	$\geq 0,90$	Marginal
<i>AGFI</i>	0,767	$\geq 0,90$	Marginal
<i>CFI</i>	0,985	$\geq 0,95$	Baik
<i>TLI</i>	0,975	$\geq 0,95$	Baik

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Berdasarkan Tabel tersebut ditunjukkan bahwa setelah dilakukannya *Modification Indices* ditunjukkan bahwa model 2 (Akhir) telah memenuhi pengujian keselarasan (*Goodness of fit tests*) yaitu kesesuaian Model dengan *cutt-off value*, karena dari delapan kriteria kesesuaian model yang ada, model 2 (akhir) telah memenuhi 6 (tujuh) di antara 8 (delapan) kriteria kesesuaian model.

Hasil pengujian model pada Gambar 9. dan Tabel 23. menunjukkan bahwa dari delapan kriteria *goodness of fit indeks* model struktural yang dibangun untuk mengestimasi parameter sesuai dengan data hasil observasi, terdapat 6 (enam) kriteria yang telah memenuhi syarat batas minimum (*cut off point*) yang dipersyaratkan yaitu nilai *Chi-square*; probabilitas, RMSEA, CMIN/DF, dan CFI, serta TLI, sedangkan GFI dan AGFI belum baik (marginal).

Merujuk pada prinsip parsimony (Arbuckle dan Wothke, 1999; dalam Solimun, 2004;89) bahwa jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness of fit* yang telah memenuhi nilai yang diharapkan, maka model sudah dapat dikatakan baik atau pengembangan model hipotesis secara konseptual dan teoritis dapat dikatakan didukung oleh data empiris. Mengacu pada Tabel 22, maka ditunjukkan bahwa nilai Chi-Square = 419.740 dengan nilai *degree of freedom* (df) = 379 dan probabilitas 0,073. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan model sama dengan data empiris diterima yang berarti model 2 (Akhir) adalah fit atau sudah sesuai dengan hasil observasi sehingga memungkinkan untuk dilakukan analisis hubungan struktural dan pengujian hipotesis.

## 2. Hasil Pengujian Model Hubungan Struktural

Uji model hubungan struktural dilakukan setelah model struktural yang dibangun dalam riset ini sesuai dengan data hasil observasi dan indeks kesesuaian model struktural. Tujuan dilakukannya pengujian terhadap model hubungan struktural adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dibangun dalam studi ini. Variabel laten yang dibangun dalam penelitian ini adalah budaya organisasi ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) kepemimpinan ( $X_3$ ), komitmen organisasional ( $X_4$ ) dan motivasi kerja ( $Y_1$ ) serta kinerja dosen ( $Y_2$ ).

Hasil analisis pengukuran dengan *confirmatory factor analysis* memperlihatkan bahwa :

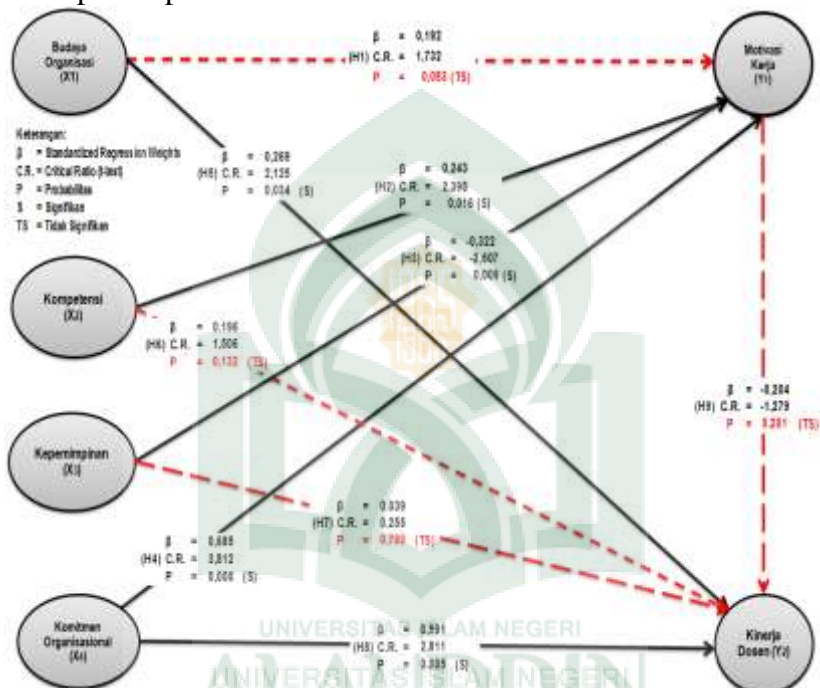
- a. Variabel laten budaya organisasi, diukur dengan 6 indikator variabel, dari ke-enam indikator variabel budaya organisasi yang merefleksikan variabel laten budaya organisasi memiliki nilai *loading factor* di atas angka pembatas ( $\geq 0,40$ ) yang mengindikasikan bahwa korelasi antara semua indikator variabel positif dengan faktor yang merefleksikan variabel budaya organisasi.
- b. Variabel laten kompetensi dosen ( $X_2$ ) diukur dengan 6 indikator variabel, dari ke-enam indikator pengukuran

variabel kompetensi dosen memiliki *loading factor* dari masing-masing indikator variabel masih di atas angka pembatas ( $\geq 0,40$ ) yang mengindikasikan bahwa korelasi antara semua variabel positif dengan faktor yang merefleksikan variabel kompetensi dosen.

- c. Variabel laten kepemimpinan diukur dengan 6 indikator variabel dan memiliki *loading factor* pada masing-masing indikator variabel masih di atas angka pembatas ( $\geq 0,40$ ) yang mengindikasikan bahwa korelasi antara semua variabel positif dengan faktor yang mengindikasikan variabel kepemimpinan.
- d. Variabel laten komitmen organisasional diukur melalui enam indikator variabel dan memiliki nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel masih di atas angka pembatas (*cut off value* =  $\geq 0,40$ ) kecuali pada indikator Komitmen affektif ( $X_{41}$ ) akan tetapi tidak terdapat alasan yang cukup untuk menghilangkannya dalam analisis data pada penelitian ini. Sehingga dapat dikemukakan bahwa korelasi antara seluruh indikator variabel positif dengan faktor yang merefleksikan variabel komitmen organisasional.
- e. Variabel laten Motivasi kerja diukur melalui enam indikator variabel, dari ke-enam indikator variabel tersebut valid dan reliabel untuk menjelaskan data hasil observasi serta memiliki nilai *loading factor* dari masing-masing indikator variabel masih di atas angka pembatas (*cut off value* =  $\geq 0,40$ ) (kecuali indikator variabel Hubungan rekan kerja ( $Y_{11}$ ) dan kompensasi ( $Y_{12}$ ) akan tetapi tidak terdapat alasan yang cukup untuk menghilangkannya dalam analisis data pada penelitian ini. Sehingga dapat dikemukakan bahwa korelasi antara seluruh indikator variabel positif dengan faktor yang merefleksikan variabel motivasi kerja.

Langkah selanjutnya ke-enam variabel laten dalam penelitian ini dihubungkan sehingga menghasilkan 13 (tiga

belas) hubungan struktural dalam model penelitian ini (sembilan diantaranya hubungan langsung (*direct effect*) dan empat hubungan lainnya bersifat tidak langsung (*indirect effect*)). Untuk lebih jelasnya model hubungan struktural *full model* ditampilkan pada Gambar berikut:



Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

**Gambar 10**

**Standardized estimate hubungan struktural full model 2 (Akhir)**

Berdasarkan Gambar tersebut (Model 2 (Model Akhir)), ditunjukkan bahwa hasil analisis kesesuaian model struktural di atas dibangun sebagai dasar untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dan pengujian hipotesis dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dihipotesiskan dan tingkat signifikansi hubungan kausalitas yang nampak pada Tabel berikut:

**Tabel 24.**  
**Pengujian Hipotesis dan Nilai Koefisien Jalur**

HIP	Variabel			P-Value	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Keterangan
	Eksogen	Intervening	Endogen					
1	Bud. Organisasi (X1)	-	Motivasi Kerja (Y1)	0,083	0,192	0,000	0,192	Tidak Signifikan
2	Kompetensi (X2)	-	Motivasi Kerja (Y1)	0,016	0,243	0,000	0,243	Signifikan
3	Kepemimpinan (X3)	-	Motivasi Kerja (Y1)	0,009	-0,322	0,000	-0,322	Signifikan
4	Komitmen Organisasional (X4)	-	Motivasi Kerja (Y1)	0,000	0,685	0,000	0,685	Signifikan
5	Bud. Organisasi (X1)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0,034	0,269	0,000	0,269	Signifikan
6	Kompetensi (X2)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0,132	0,196	0,000	0,196	Signifikan
7	Kepemimpinan (X3)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0,799	0,039	0,000	0,039	Tidak Signifikan
8	Komitmen Organisasional (X4)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0,005	0,591	0,000	0,591	Tidak Signifikan
9	Motivasi Kerja (Y1)	-	Kinerja Dosen (Y2)	0,201	-0,204	0,000	-0,204	Tidak Signifikan
10	Bud. Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Dosen (Y2)	0,017	0,000	-0,093	0,026	Signifikan
11	Kompetensi (X2)	Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Dosen (Y2)	0,003	0,000	-0,050	-0,058	Signifikan
12	Kepemimpinan (X3)	Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Dosen (Y2)	0,002	0,000	0,066	-0,099	Signifikan
13	Komitmen Organisasional (X4)	Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Dosen (Y2)	0,000	0,000	-0,140	0,247	Signifikan

Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

Hasil *estimasi standardized regression weights*, *C.R* (*critical ratio*) yang disamakan dengan uji t pada analisis regresi dan *probability* pada Tabel 17 dan pada Gambar 16. menunjukkan terdapat sembilan model pengaruh langsung (*direct effects*) dan empat pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) yang dihasilkan dari analisis data dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Dalam kehidupan masyarakat secara umum, tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan secara bersama-sama baik dalam lingkungan keluarga, lingkungan organisasi bisnis, maupun lingkungan organisasi lainnya. Budaya juga dapat membedakan masyarakat antara satu dengan lainnya dalam cara pandang berinteraksi dan bertindak dalam menyelesaikan

kan suatu pekerjaan. Secara terminology budaya merupakan hasil dari budi dan daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang dilakukan secara sadar atau tidak, sehingga dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.

Secara teoretis budaya organisasi dapat membentuk terciptanya komitmen, dan menjunjung tinggi nilai-nilai dan norma serta keyakinan yang telah disepakati bersama baik bagi para pimpinan maupun terhadap anggotanya (Schein, 2005). Selanjutnya, bahwa budaya organisasi terbentuk atas falsafah dasar pemilik melalui visi, misi organisasi menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan diterima oleh seluruh anggota (Robbins, 2006).

2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dengan komitmen organisasional sebagaimana ditunjukkan dengan analisis koefisien jalur, yang berarti ada pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian hipotesis ( $H_a$ ) yang menyatakan, ada pengaruh variabel kompetensi terhadap motivasi kerja dapat dibuktikan, sehingga secara empiris diterima karena didukung oleh data dan fakta. Hasil ini mengindikasikan bahwa seseorang yang memiliki tingkat kemampuan baik berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku, dapat berkontribusi terhadap pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab sebagai aparat birokrasi.

3) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Beberapa teori dan hasil penelitian dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan perilaku dan situasional. Pendekatan pertama tentang (teori kesifatan) memandang kepemimpinan sebagai kombinasi sifat-sifat yang tampak. Sedangkan pendekatan kedua mengidentifikasi



prilaku-prilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi apapun dimanapun mereka berada.

4) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya antara lain sebagaimana dikemukakan oleh (Kanter dalam Newstrom & Davis (1989) bahwa organisasi dapat memiliki pimpinan atau karyawan yang bisa dipercaya dan mengabaikan pegawai yang kurang memiliki komitmen organisasional.

5) Dalam kaitannya dengan efektifitas organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi maka ada keyakinan bahwa perilaku pimpinan, khususnya yang menyangkut komitmen pimpinan, sangat besar pengaruhnya motivasi kerja dan selanjutnya juga pengaruh terhadap kinerja. Ditinjau dari sudut pimpinan, komitmen pimpinan, yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja. Artinya semakin tinggi komitmen pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akan berkontribusi positif terhadap organisasi dan kinerja.

6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Dari hasil penelitian sebagaimana ditunjukkan hasil uji hipotesis dimana koefisien jalur antara budaya organisasi terhadap kinerja signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja. Artinya, budaya organisasi yang dilakukan selama ini dapat memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja. Berbagai aturan yang telah dijadikan sebagai pedoman yang dijadikan rujukan dan hanya bergantung pada keinginan sendiri diluar ketentuan yang telah disepakati bersama untuk ditaati. Dengan demikian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dapat dibuktikan karena secara empiris dapat didukung oleh data dan fakta.



7) Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. disadari bahwa semua kompetensi manusia akan tumbuh dan berkembang apabila ada interaksi yang secara berulang-ulang antara keterampilan individu, sistem, proses, dan sumber-sumber organisasi yang ada, baik pada aspek yang berwujud (tangible) maupun yang tidak berwujud (intangible) dengan meningkatkan keterampilan individu pegawai, sistem, dan proses tersebut, maka akan mengarah kepada kompetensi organisasi menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kualitas kompetensi tersebut. Oleh sebab itu, perlu membangun kerja sama antara top leader, manajemen/middle, dan pegawai itu sendiri.

8) Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, hasil ini dapat mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu mengedepankan kepentingan orang kebanyakan. Artinya, seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memahami bawahannya dan selalu berorientasi kedepan. Berangkat dari teori-teori kepemimpinan khususnya teori diri/sifat sebagaimana dikemukakan Keith dan Davis (1972) tersebut, maka penulis menambahkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi terutama kecerdasan intelektual dalam memahami berbagai persoalan internal maupun eksternal organisasi. Seorang pemimpin yang cerdas harus memiliki kepekaan terhadap situasi lingkungannya sehingga mampu mengidentifikasi segala permasalahan akan melahirkan pengambilan keputusan yang tepat.

9) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa terdapat hubungan kausalitas antara komitmen organisasi dan kinerja dan mempunyai pengaruh signifikan. Hal ini mengindikasikan

bahwa komitmen pimpinan dan dosen yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima karena didukung oleh data dan fakta empiris. Beberapa teori yang mendukung penelitian antara lain teori partisipatif (Hazord, 2006: 13), mengemukakan bahwa komitmen seseorang dalam organisasi ditunjukkan melalui partisipasi dalam kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Demikian juga teori tujuan oleh Thoriq (2004:63) mengemukakan bahwa komitmen sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu Winter (2004:48) dengan teorinya tentang kesinambungan mengemukakan bahwa kesinambungan sebuah komitmen adalah bentuk kesetiaan dan loyalitas.

10) Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya menunjukkan. Bahwa hasil uji analisis koefisien jalur antara motivasi kerja dengan kinerja dosen adalah negative. Yang menggambarkan bahwa tidak ada pengaruh tidak signifikan antara motivasi kerja dan kinerja dosen. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang dirumuskan sebelumnya, bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja dosen. Dengan demikian secara empiris hipotesis tidak diterima karena tidak didukung oleh data dan fakta.

Motivasi kerja merupakan proses yang menentukan seberapa besar intensitas, arah dan ketekunan individu dalam mencapai sasaran. Meskipun demikian motivasi kerja umumnya terkait dengan upaya kearah sasaran apa saja mencerminkan minat terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Intensitas menunjukkan seberapa besar upaya seseorang untuk mencapai keinginan.

11) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Dalam kehidupan sehari-hari seorang tidak akan terlepas dari lingkungannya dimana dia berada. Oleh karena itu, kepribadian seseorang akan dibentuk

oleh lingkungannya, dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma atau aturan yang sudah diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman untuk bertindak.

Dalam implementasinya salah satu budaya yang dianggap mampu mendorong kinerja dosen adalah profesionalisme, yakni dengan melakukan pekerjaan secara profesional dengan mencurahkan segala kemampuan yang dimilikinya, bekerja selalu berorientasi pada hasil kerja. Bekerja secara profesional selalu mengedepankan persyaratan dan tata aturan yang menjadi pedoman kerja, sehingga semua pekerjaan akan menjadi terstruktur dan dapat dipertanggung jawabkan. Andaikata pedoman kerja tersebut dijalankan secara terus menerus, maka akan melahirkan nilai-nilai dan kepercayaan yang luar biasa. Nilai-nilai yang dimaksud adalah munculnya kejujuran dan ini akan berdampak pada hasil kerja yang lebih baik. Selain itu kepercayaan adalah nilai-nilai kepribadian seseorang berkaitan dengan sikap perilaku terhadap suatu dukungan dari orang lain.

12) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia kompetensi sangat penting dilakukan bagi semua organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain kompetensi umum, yang terdiri atas kompetensi fungsional, kompetensi elemen pekerjaan, dan metode insiden kritis serta inventarisasi tugas pekerjaan.

Berdasarkan hasil uji statistic sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa terdapat koefisien jalur positif dan signifikan antara variabel kompetensi dengan kinerja dosen. Hasil ini mengindikasikan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dosen. Dengan kata lain semakin tinggi kompetensi seseorang kan berdampak positif terhadap kinerja yang dimiliki. Artinya, seseorang yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keahlian yang cukup akan termotivasi untuk melakukan berbagai bentuk pekerjaan sesuai

dengan kompetensinya. Misalnya, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pelayanan administrasi akan berusaha mendesain pekerjaan sedemikian rupa untuk memberikan pelayanan terbaik.

13) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil uji statistic menunjukkan bahwa terdapat nilai koefisien jalur yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja dosen. Hal tersebut mengindikasikan adanya hubungan kausalitas yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja dosen. Artinya, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mendorong kinerja dan memanfaatkan segala potensi bawahannya untuk bekerja lebih baik. Tinggi rendah motivasi seseorang sangat bergantung pada sejauh mana kemampuan orang tersebut mengorganisasi dirinya dengan pekerjaannya. Sehingga kemampuan manajerial yang dimaksud dapat mengakomodir semua perilaku bawahan untuk diarahkan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dapat terbukti dan diterima karena secara empiris penelitian ini dapat didukung oleh data dan fakta empiris.

14) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis sebagaimana dikemukakan sebelumnya, bahwa terdapat hubungan kausalitas antara komitmen organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

15) Ditinjau dari segi organisasi, dosen yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turn over (Koch, 1978) tingginya absensi meningkatnya kelambaan kerja, dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai/dosen di dalam orngle, 1981), rendahnya kulaitas kerja (Steers, 1991) dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

### 3. Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Berdasarkan fakta yang menjadi temuan dalam penelitian ini, maka pengujian hipotesis dilakukan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Taraf signifikansi estimasi parameter dalam pengujian hipotesis ditetapkan sebesar 95% atau  $\alpha = 0,05$  sebagai berikut:

#### **H<sub>1</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dosen.**

Pengujian hipotesis pertama yaitu Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar 0,192 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif mengandung arti bahwa budaya organisasi yang baik, mengakibatkan terjadinya peningkatan terhadap motivasi kerja dosen.

Hasil tersebut dapat juga dibuktikan dengan nilai *critical ratio* (*c.r*) =  $-1,372 > 2,00$  ( $t_{\text{kritis}}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,083 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja dosen tetapi pengaruh yang ditimbulkan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dosen tidak nyata, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tidak dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

#### **H<sub>2</sub>: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen**

Pengujian hipotesis kedua yaitu Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate*

sebesar 0,243 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa kompetensi dosen yang dicerminkan melalui pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*), sikap dan perilaku, pengalaman, karakter individual dan motivasi yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi kerja dosen ke arah yang tinggi.

Fakta tersebut dapat dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) = 2,398 > 2,00 ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar 0,016 <  $\alpha$  = 0,05. Hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII. Artinya peningkatan kompetensi dosen ke arah yang tinggi searah positif dan nyata terhadap peningkatan motivasi kerja dosen ke arah yang tinggi sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

### **H<sub>3</sub>: Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen**

Pengujian hipotesis ketiga yakni Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weight estimate* sebesar -0,322 dengan arah negatif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa keteladanan, kecerdasan, kejujuran, keberanian, integritas dan komunikatif yang merupakan indikator dari kepemimpinan dosen yang tinggi belum dapat meningkatkan motivasi kerja dosen ke arah yang tinggi. Kemudian dapat dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) = -2,607 > 2,00 ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar 0,009 <  $\alpha$  = 0,05.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII, sehinggadapat



disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja ke arah yang tinggi searah negatif namun nyata pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi kerja dosen, dengan demikian hipotesis ke-tiga yang diajukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Paramedik dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

#### **H<sub>4</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen**

Pengujian hipotesis ke-empat, Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosendapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar 0,685 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif mengandung arti bahwa komitmen organisasional yang dicerminkan melalui komitmen affektif, normatif, berkelanjutan, kesamaan nilai dan bekerja dengan target serta kepedulian terhadap organisasi berdampak terhadap tingginya motivasi kerja dosen yang dicerminkan melalui hubungan rekan kerja, kompensasi, karier, lingkungan kerja dan kebutuhan afiliasi serta kebutuhan aktualisasi diri.

Hasil tersebut dapat juga dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) = 3,812 > 2,00 ( $t_{\text{kritis}}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis ke-empat membuktikan bahwa stres Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional dosen, yang ditunjukkan dengan komitmen affektif, normatif, berkelanjutan, kesamaan nilai dan bekerja dengan target serta kepedulian terhadap organisasi berpengaruh nyata terhadap tingginya hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, karier, lingkungan kerja, dan kebutuhan afiliasi serta kebutuhan aktualisasi diri sebagai representasi dari motivasi kerja dosen, sehingga hipotesis ke-empat yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu Komitmen



organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

**H<sub>5</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis ke-lima pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar 0,269 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa budaya organisasi yang baik cenderung dapat meningkatkan kinerja dosen ke arah yang tinggi. Kemudian dapat dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) = 2,125 > 2,00 ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,034 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis ke-lima ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII.

Artinya bahwa peningkatan budaya organisasi ke arah yang baik searah positif dan nyata terhadap peningkatan kinerja dosen ke arah yang tinggi, sehingga hipotesis ke-lima yang diajukan yakni budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

**H<sub>6</sub>: Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis ke-enam yaitu Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar 0,196 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif mengandung arti bahwa kompetensi dosen yang dicerminkan melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku, pengalaman dan karakter individual serta motivasi, berdampak terhadap meningkatnya kinerja dosen yang dicirikan

dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, kegiatan penunjang, kreativitas kerja dan akuntabilitas tetapi peningkatan tersebut tidak nyata pengaruhnya terhadap kinerja dosen

Hasil tersebut dapat juga dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) =  $1,506 > 2,00$  ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,132 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis ke-enam membuktikan bahwa peningkatan kompetensi yang tinggi searah positif dan tidak nyata terhadap peningkatan kinerja dosen yang tinggi. Sehingga hipotesis ke-enam yang diajukan, yakni kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen tidak dapat diterima atau tidak didukung oleh fakta empiris.

#### **H<sub>7</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis ke-tujuh pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weight estimate* sebesar 0,039 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa kepemimpinan yang dicerminkan melalui keteladanan, kecerdasan, kejujuran, keberanian, dan integritas serta komunikatif, berdampak terhadap meningkatnya kinerja dosen yang dicirikan dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, kegiatan penunjang, kreativitas kerja dan akuntabilitas tetapi peningkatan tersebut tidak nyata pengaruhnya terhadap kinerja dosen

Hasil tersebut dapat juga dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) =  $0,255 > 2,00$  ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,799 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis ke-tujuh membuktikan bahwa peningkatan kepemimpinan ke arah yang baik searah positif dan tidak nyata terhadap peningkatan kinerja dosen yang tinggi. Sehingga hipotesis ke-tujuh yang diajukan, yakni kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen tidak dapat diterima atau tidak didukung oleh fakta empiris.

**H<sub>8</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis ke-delapan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar 0,591 dengan arah positif. Koefisien pengaruh bertanda positif memiliki arti bahwa komitmen organisasional yang tinggi cenderung dapat meningkatkan kinerja dosen ke arah yang tinggi. Kemudian dapat dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) = 2,811 > 2,00 ( $t_{\text{kritis}}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,005 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis ke-delapan ini membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PTAIS Kopertais Wil. VIII.

Artinya bahwa peningkatan komitmen organisasional ke arah yang baik searah positif dan nyata terhadap peningkatan kinerja dosen ke arah yang tinggi, sehingga hipotesis ke-delapan yang diajukan yakni komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

**H<sub>9</sub>: Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen.**

Pengujian hipotesis ke-sembilan yaitu motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, dapat dibuktikan dengan nilai *standardized regression weightestimate* sebesar -0,204 dengan arah negatif. Koefisien pengaruh bertanda negative atau bertolak belakang mengandung arti bahwa motivasi kerja yang dicerminkan melalui hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, karier, lingkungan kerja, dan kebutuhan afiliasi serta kebutuhan aktualisasi diri sebagai representasi dari motivasi kerja dosen yang rendah, mengakibatkan terjadinya penurunan terhadap kinerja dosen yang dicirikan dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, kegiatan penunjang, kreativitas kerja dan akuntabilitas.

Hasil tersebut dapat juga dibuktikan dengan nilai *critical ratio* ( $c.r$ ) =  $-1,279 > 2,00$  ( $t_{kritis}$ ) dan nilai probabilitas sebesar  $0,201 < \alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis ke-sembilan membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen PTASIS Kopertais Wilayah VIII.

#### **4. Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)**

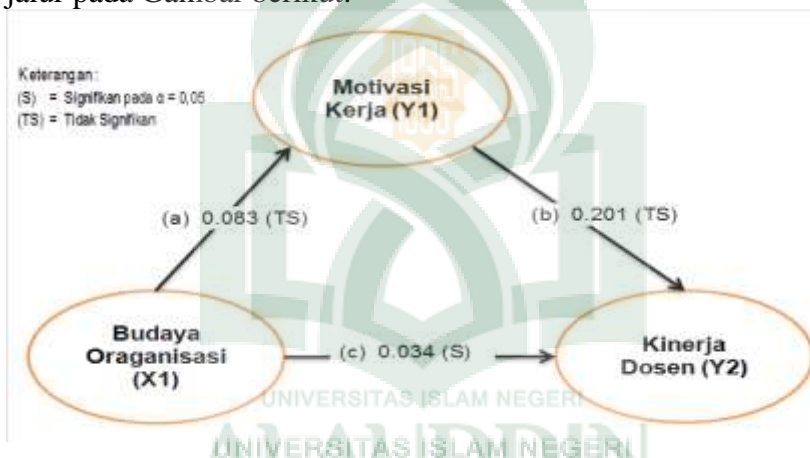
Pada penelitian ini dibangun empat jalur pengaruh tidak langsung (mediasi). Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel *intervening* dalam model. Pengujian mediasi dilakukan untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*), atau sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) dan ataupun bukan sebagai variabel mediasi. Pendekatan perbedaan koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi.

Menurut Solimun (2012:92) terdapat beberapa metode pemeriksaan variabel mediasi dengan menggunakan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi, yaitu : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen dengan tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen. Dari metode perbandingan nilai koefisien dan signifikansi maka pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung (mediasi), dilakukan dengan cara, sebagai berikut:

**H<sub>10</sub>: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja**

Hasil evaluasi pengujian variabel mediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja dosen dengan melibatkan variabel motivasi kerja, dapat dibuktikan bahwa indikator orientasi hasil secara nyata dipengaruhi kinerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan.

Hasil pemeriksaan untuk mengetahui sifat/jenis mediasi motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen pada model, disajikan dalam Diagram jalur pada Gambar berikut:



Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

**Gambar 11**

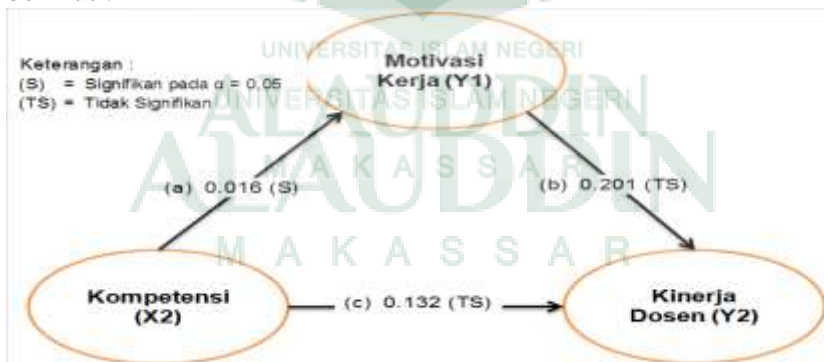
**Diagram Jalur Pengujian Variabel Mediasi Motivasi kerja Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen**

Hasil pengolahan data pada Gambar 11 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (a) dan (b) tidak signifikan, kemudian (c) signifikan, maka variabel motivasi kerja dalam model penelitian dikatakan bukan sebagai variabel mediasi, bahwa motivasi kerja tidak terbukti sebagai variabel pemediasi dalam menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

dosen. Artinya pengaruh budaya organisasi secara langsung berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja dosen tanpa didukung dengan motivasi kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja dosen ke arah yang tinggi.

**H<sub>11</sub>: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja**

Berdasarkan hasil pemeriksaan pengaruh variabel kompetensi dengan melibatkan variabel mediasi motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan kinerja dosen secara langsung tidak dipengaruhi motivasi kerja. Mengacu pada hasil pemeriksaan untuk mengetahui sifat/jenis variabel mediasi motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen, pada model penelitian ini, disajikan pada diagram jalur Gambar berikut :



Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

**Gambar 12**

**Diagram Jalur Pengujian Variabel Mediasi Motivasi  
Pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Dosen**

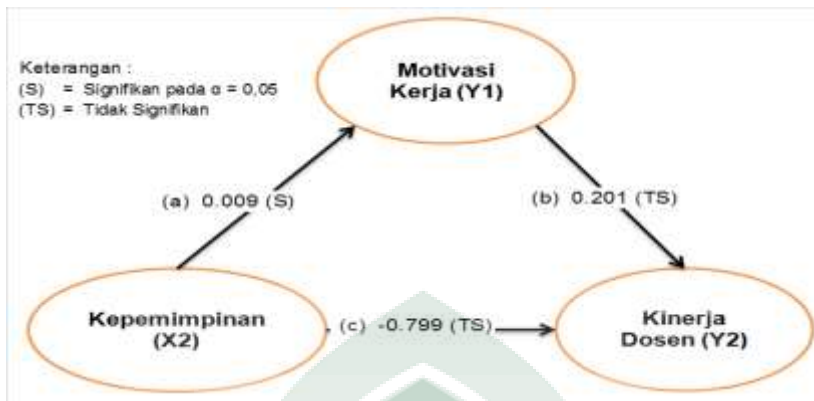
Gambar 12 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (b), dan (c) tidak signifikan, sedangkan (a) signifikan, maka variabel motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen pada model penelitian ini dinyatakan sebagai variabel pemediasi sebahagian, bahwa motivasi kerja bertindak sebagai pemediasi sebahagian disebabkan karena motivasi kerja hanya memediasi kompetensi saja sedangkan kinerja dosen tidak terbukti sebagai variabel pemediasi.

Artinya, bahwa pengaruh kompetensi secara langsung tidak nyata pengaruhnya terhadap kinerja dosen dan demikian pula motivasi kerja terhadap kinerja dosen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi dosen yang tinggi hanya mampu meningkatkan motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja tidak mampu meningkatkan kinerja dosen demikian pula kompetensi tidak mampu meningkatkan kinerja dosen ke arah yang tinggi.

#### **H<sub>12</sub>: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja**

Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan dengan melibatkan variabel mediasi motivasi kerja dosen dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Bahwa kepemimpinan secara langsung signifikan pengaruhnya terhadap motivasi kerja, sedangkan kinerja dosen tidak dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja. Mengacu pada hasil pemeriksaan untuk mengetahui sifat/jenis variabel mediasi motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja, pada model penelitian ini, disajikan pada diagram jalur Gambar berikut :





Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

**Gambar 13.**

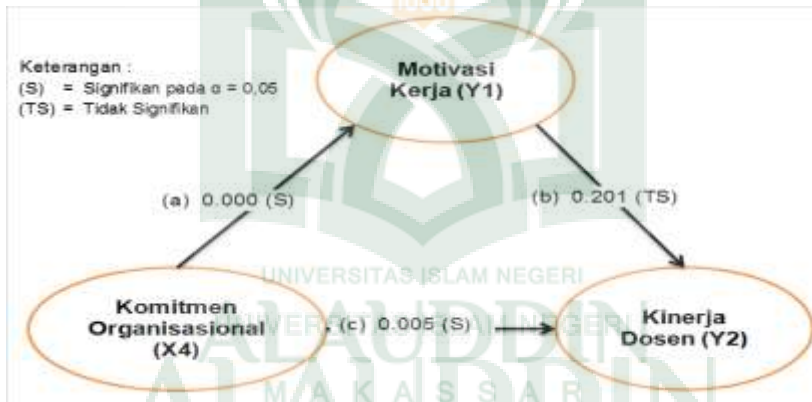
**Diagram Jalur Pengujian Variabel Mediasi Motivasi Kerja Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen**

Gambar 13 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (b) dan (c) tidak signifikan, sedangkan (a) signifikan, maka sifat/jenis variabel motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen, pada model penelitian ini dinyatakan sebagai variabel pemediasi sebahagian (*partial mediation*), bahwa motivasi kerja terbukti sebagai variabel pemediasi sebahagian dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dosen.

Artinya, bahwa pengaruh kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja dosen, namun kepemimpinan mampu meningkatkan motivasi kerja dosen, sedangkan motivasi kerja tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja dosen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja yang tinggi namun motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja dosen yang tinggi.

**H<sub>13</sub>: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja**

Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen organisasional dengan melibatkan variabel mediasi motivasi kerja dosen dalam menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja. Bahwa komitmen organisasional secara langsung signifikan pengaruhnya terhadap motivasi kerja, sedangkan kinerja dosen tidak dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja. Mengacu pada hasil pemeriksaan untuk mengetahui sifat/jenis variabel mediasi motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen melalui motivasi kerja, pada model penelitian ini, disajikan pada diagram jalur Gambar berikut :



Sumber: Hasil olahan SEM Lampiran 4, Halaman 328-381 (2015)

**Gambar 14.**  
**Diagram Jalur Pengujian Variabel Mediasi Motivasi Kerja**  
**Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja**  
**Dosen**

Gambar 14 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (a) dan (c) signifikan, sedangkan (b) tidak signifikan, maka sifat/jenis variabel motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen, pada model

penelitian ini dinyatakan bukan sebagai variabel pemediasi, bahwa motivasi kerja tidak terbukti sebagai variabel pemediasi dalam menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja dosen.

Artinya, bahwa pengaruh komitmen organisasional secara langsung berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja dosen, namun motivasi kerja belum mampu meningkatkan kinerja dosen, sedangkan komitmen organisasional signifikan pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja yang tinggi namun motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja dosen yang tinggi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, R. (2004). *Emotional competence as antecedent to performance: A contingency framework*. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 130(2).
- Alimin Shadik, 2004. *Pengembangan Diri Menuju Kompetensi Optimal*, Jakarta: Harvarindo.
- Bary Dessler, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Indonesia*, PT Indeks Gremadia.
- Bintoro Tjokroamidjojo, *Good Governance (Paradikma Baru Manajemen Pembangunan)*, Jakarta : LAN, 2001.
- Buchari, Alma, 2010, *Dosen Profesional*, Bandung: Alfabeta.
- Chattab, Nevizond (2007), *Diagnosis Management : Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi*, Penerbit Serambi, Jakarta.
- Cummings, G. Thomas and Worley, G. Cristhopher (2005), *Organizational Development And Change*. Thompson South Western. Internastional Student edition. Uhio USA.
- Deluga, R.J, 1988, “*Relationship of Transformational and Transsactional Leadership With Employe Influencing Strategies*”, Group and Organization Studies, 13, (4):
- Dessler, Gerry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: Prenhallindo, Jakarta.
- Djamarah Bahri Syaiful, 1997, *Dosen dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Di Ponerogo.

- Flippo, Edwin, 1998, *Manajemen Personalia*, Terjemahan Moh. Mas'ud, Edisi Keenam, Jilid I: Erlangga Jakarta.
- Frost, P.J, et.al (1985) *Organizational Culture*. Sage Publication, Inc, London.
- Gibson & Ivancevich & Donnely. (1996), *Organisasi : Prilaku, struktur, Proses*. Penerjemah Adiarni, N. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gibson, J.L. 1992. *Organization Structure: Processor Behavior*. Bussines Publication Inc. Dallas.
- Gibson, James L., M. John Ivancevich, and H. James Donnely, 1997. *Organisasi, Perilaku Struktur Proses*. Jilid I Edisi Kelima, Terjemahan. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Griffin, Ricky W, 2000, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", *Academy Of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 665-683.
- Hadi, Sustrisno, 1993, *Metodologi Research*, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tathan & W.C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewodd Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, Sayuti, 2003, *Ekonomi Sumber Daya Manusia, Teori dan Kebijakan*, Jakarta. LP3ES.
- Hofstede, G. (1983), *The Culture Relativity of Organizational Practice and Theories*.
- Holdnck, et al, 1993, "An Examination of Leadership Stytle and its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting", *Health Care management Review*, 18(3) : 21-30.

- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha., 2008. *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Indriantoro, Nur & Supono, Bambang, 2002, Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi I, BPEE, Yogyakarta.
- Kartini Kartono, 2014, Pemimpin dan Kepemimpinan, Rajawali Pers, Jakarta.
- Keith, Davis. 2005. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I dan II Jakarta: Erlangga.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Locke, E. A., 1997, *Esensi kepemimpinan* (terjemahan) Mitra Utama, Jakarta
- M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Banjarmasin, Antasari Press, 2007.
- M. Manullah, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2001.
- Mamduh, H., 1997, *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar P. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang
- Mathis, R,L, dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I dan II, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Mattulada, 1999, *Budaya Kerja*, Penerbit Phinisi Press, Makassar.

- Miftah Thiha, 2013 *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, Jakarta.
- Morrow, et al, 1988, "Work Commiment Among Departement of Transportation Employes, Professional Notes", Review of Public persone Administration, 8, No. 3, pp.96-104
- Mowday, R,T, Steers, RM and Porter, L,W, 1982. *The Measurement of Organization 2 an Edition*. Engel Wood New York.
- Mulawarman, 2003. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Inteligensi*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Mulawarman, 2005, *Sistem Pendidikan Bebasis Pelatihan Kompetensi dan Iteligensi*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Mulyasa ,2009, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Dosen*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngatimin, Rusli, 1999, *Relung – Relung Kehidupan*. Seminar Buadaya Kerja, Universitas Hasanuddin, Makassar
- Nimran, Umar 2004. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga, Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- PP No 4 Tahun 2014, *Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Rhobhan 2001, *Knowledge Manajemen; Perilaku Organisasi Masa Depan, Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 06 Tahun. XXX Juni Hal, 3-4.
- Rivai Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Ed II Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.
- Robbins, S, P, 2003. *Organizational Behaviour Concept*, Contoversiest, Applications, 6Ed, Prentice Hall, Inc, Cliff, New Jersey.



- Robbins, Stephen P. 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT. Indeks Jakarta.
- Scarnati, James T, 2002, "Leader as Role Models: 12 Rules", *Career Development International*, 7 Maret, p. 181-189
- Schein Edgar H. 1997. *There Culture of Management: The Key to Organizational Learning*, Sloan Management Review/ Fall. P,9-20.
- Schein Edgar H. 2003. *Organizational Culture and leadership*, Bass Publishers, San Fransisco.
- Sedarmayanti, 2001. *Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Penguasaan DuniaKerja*, Penerbit: Elang Ilmu Persada. Jakarta.
- Shadik, Alimin, 2004, *Pengembangan Diri Menuju Kompetensi Optimal*, Jakarta: Harvarindo.
- Shultz, D.P., Shultz,S.E. 1993. *Psychology and Work Today an Introduction to Industrial and Organizational* 6th Edition. Newyork : Mc Milan Publising.
- Siagian, S.P., 1999, *Tehnik Menumbuhkan dan memelihara Perilaku Organisasional*, Haji Mas Agung, Jakarta.
- Simamora & Hendry, 2001.*Managemen Sumber Daya Manusia*, Edisi4, Bagian Penerbitan SekolahTinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta.
- Sudirman, M,T,2003, *Bentuk-Bentuk Pelatihan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Embun.
- Sugiono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sugyiono, 2012. *Metode Penelitian Kombinasi, Mixed Methods*
- Sukadi, 2006, *Dosen Powerful, Dosen Masa Depan*, Bandung: Kolbu.

- Suparlan M, 2006, *Dosen Sebagai Profesi*, Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Thoha, M., 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Prss, Jakarta.
- Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Bandung: Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang RI Nomor 15 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Cet II, Bandung: Pustaka Pelajar.
- Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo , 2006.
- Veitzhal dkk, 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Wibiwo, 2010, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Raja Grafindi Persada.
- Wibowo, 2013, *Budaya Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Winardi, 2011, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Wirawan, 2013. *Kepemimpinan, (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Wursanto, 2002. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Cet IV, Jakarta: Kenasiar.





ISBN 978-602-5574-19-1



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAKASSAR

ALAUDDIN

MAKASSAR